



**Universidade  
Europeia**

**LAUREATE** INTERNATIONAL UNIVERSITIES

## **O Líder Emocionalmente Inteligente como Fator Crítico no *Employer Branding***

---

Patrícia Neves Guitana

Campus da Quinta do Bom Nome – Universidade Europeia |  
*Laureate International Universities*

Lisboa, 20 de Julho de 2018



# **O Líder Emocionalmente Inteligente como Fator Crítico no *Employer Branding***

---

Dissertação Apresentada para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de  
Recursos Humanos

Por Patrícia Neves Guitana

Sob orientação do Professor Doutor Luís Lourenço

Lisboa, 20 de Julho de 2018



## Agradecimentos

A presente dissertação é o culminar de dois anos de dedicação, em que tive sempre o apoio da minha família, amigos, professores e colegas, sendo que sem os mesmos não teria sido possível.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor Luís Lourenço, por toda a disponibilidade e atenção que sempre me deu durante a realização do trabalho. Ainda no âmbito dos professores, não poderia deixar de destacar a ajuda incansável da Professora Doutora Ana Sabino, que foi minha professora de metodologia de investigação, fornecendo-me as diretrizes gerais para o capítulo da metodologia.

Manifesto igualmente a minha gratidão ao meu chefe Pedro, assim como às minhas colegas Camila, Cláudia e Melissa, por estarem sempre disponíveis. Agradeço a todos os meus colegas, por terem tirado um pouco do seu tempo para responderem ao questionário, bem como ao diretor do hotel por ter autorizado a realização do mesmo.

A todos as pessoas (familiares e colegas que trabalho), que me ajudaram a obter uma maior amostra ao pedirem, por sua vez, a colegas e amigos na área da hotelaria, a colaboração no preenchimento do questionário.

Ao meu namorado Ricardo, pela sua inesgotável compreensão e por me dar uma força diária, fazendo-me acreditar que conseguiria cumprir os prazos estipulados.

Em último, mas não menos importante, à minha família. Aos meus pais Luís e Isabel, por estarem sempre presentes para me apoiarem e darem conselhos, assim como ao meu irmão Pedro pela sua tranquilidade e ajuda em traduzir os textos que por vezes se revelavam de grande dificuldade. Aos três, manifesto a maior gratidão, pois sem eles este caminho teria sido ainda mais difícil. Como dito pelos mesmos, “quanto maior a dificuldade, maior a compensação”.

## Resumo

Com as mudanças repentinas que se verificam nos dias de hoje, torna-se importante estudar o modo como a liderança influencia a imagem que as organizações transmitem aos seus clientes, sendo esta imagem caracterizada por *employer branding*. O ritmo acelerado das mudanças não se verifica somente ao nível da liderança, como também a respeito dos critérios de seleção do mercado de trabalho, sendo que na atualidade o mercado procura essencialmente pessoas que sejam detentoras de competências sociais, cruciais para compreenderem não só as suas emoções como a dos outros, demonstrando assim empatia. Neste sentido, pretende-se dar resposta à seguinte questão de partida: “Em que medida a relação entre a liderança e *employer branding* é explicada pela empatia, como domínio da inteligência emocional?”.

Para se proceder ao estudo, analisou-se a liderança como sendo contingencial, ou seja, dependendo da circunstância em que o líder se encontre. Para se descobrir que tipo de líder se adequa a cada situação recorreu-se à escala *Least Preferred Co-worker*, de Fiedler (1965), sendo possível distinguir líder orientado para a tarefa e líder orientado para a relação. Relativamente à dimensão empatia, como domínio da inteligência emocional, assim como à dimensão dos sistemas e processos de gestão de recursos humanos, baseados no *employer branding*, foram utilizadas escalas que permitissem medir estes constructos.

A relação entre estas três variáveis testou-se, numa primeira fase, com os líderes orientados para a tarefa, sendo que depois se verificou a sua significância com os líderes orientados para a relação. Os resultados demonstraram que, de todas as relações analisadas, apenas se verifica uma situação de antecedência.

O presente estudo permite obter uma visão ampla dos três constructos, permitindo compreender igualmente a relação entre os mesmos.

**Palavras-chave:** Liderança; Empatia; *Employer branding*; Contingencial; Inteligência emocional.



## Abstract

With the sudden changes taking place today, it becomes important to understand how leadership influences the image that the organizations transmit to their clients, being this image characterized by employer branding. The accelerated movement of change is not only the level of leadership, but also regarding the selection criteria of the labor market, being that the market is recruiting essentially people who are holders of social skills, crucial to understand not only your emotions, as others, showing empathy. Accordingly, it is intended to answer the starting question: "The extent to which the relationship between leadership and employer branding is explained by empathy, as the domain of emotional intelligence?"

To proceed with the study, leadership was analyzed as contingent, that is, depending on the circumstance in which the leader is. To identify the type of leader appropriate to each situation it was used the scale *Least Preferred Co-worker*, by Fiedler (1965), being possible to distinguish task-oriented leadership and relationship-oriented leadership. Regarding the empathy dimension, as part of the emotional intelligence, as well as the variable systems and processes of human resources management, based on employer branding, were used scales that allowed to measure these dimensions.

The relationship between these three variables was first tested with task-oriented leaders, and then their significance was verified with relationship-oriented leaders. The results showed that, of all relations analyzed, only one situation occurs in antecedent.

The present study aims to obtain a broad view of the three constructs, allowing to understand the relation between them.

**Keywords:** Leadership; Empathy; Employer branding; Contingency; Emotional intelligence.



## Índice

Introdução e Formulação do Problema.....	1
1. Capítulo I – Revisão de Literatura .....	5
1.1 Liderança.....	5
1.2. Inteligência Emocional.....	13
1.2.1. Evolução do conceito.....	14
1.3. <i>Employer Branding</i> .....	20
2. Capítulo II – Metodologia .....	27
2.1. Hipóteses de Estudo .....	27
2.2. Validação das Escalas de Medida .....	29
2.2.1. Liderança.....	31
2.2.2. Empatia, como domínio da inteligência emocional.....	31
2.2.3. Sistemas e processos de gestão de recursos humanos, baseados no <i>employer branding</i> .....	32
2.3. Variáveis de Caracterização da Amostra .....	33
2.4. Definição da Amostra e Condições de Aplicação .....	34
2.5. Caracterização da Amostra.....	35
3. Capítulo III – Resultados.....	37
3.1. Análise Genérica Descritiva.....	37
3.2. Análise Fatorial Exploratória .....	38
3.2.1. Análise fatorial exploratória da dimensão empatia.....	40
3.2.2. Análise fatorial exploratória da dimensão sistemas e processos de gestão de recursos humanos.....	41
3.3. Testes de Hipóteses .....	42



4.	Capítulo IV – Conclusões .....	49
4.1.	Limitações do Estudo .....	52
4.2.	Estudos Futuros .....	53
5.	Capítulo V – Bibliografia .....	54
	Anexos .....	57
	Anexo 1 – Questionário .....	57
	Anexo 2 – Envelope .....	61
	Anexo 3 – Caracterização da Amostra .....	61
	Anexo 4 – Análise Genérica Descritiva .....	65
	Anexo 5 – Análise Fatorial Exploratória da Dimensão Empatia .....	68
	Anexo 6 – Análise Fatorial Exploratória da Dimensão Sistemas e Processos de Gestão de Recursos Humanos .....	71
	Anexo 7 – Teste de Hipóteses (Escala LPC Geral) .....	73
	Anexo 8 – Teste de Hipóteses (Divisão da Base de Dados) .....	76



## Índice de Quadros

Quadro 1 .....	7
Quadro 2 .....	19
Quadro 3 .....	33
Quadro 4 .....	37
Quadro 5 .....	39
Quadro 6 .....	40
Quadro 7 .....	41
Quadro 8 .....	41
Quadro 9 .....	43
Quadro 10 .....	45
Quadro 11 .....	45
Quadro 12 .....	48

## Índice de Figuras

Figura 1 .....	34
Figura 2 .....	43
Figura 3 .....	45
Figura 4 .....	46





## Lista de Abreviaturas

AFE – Análise Fatorial Exploratória

IE – Inteligência Emocional

KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*

LPC – *Least Preferred Co-worker*

QE – Quociente Emocional

QI – Quociente de Inteligência

SPGRH – Sistemas e Processos de Gestão de Recursos Humanos

VD – Variável Dependente

VI – Variável Independente

## **Introdução e Formulação do Problema**

Analisando o crescimento das organizações desde o final do séc. XIX, ao nível da estrutura, da cultura, do ambiente organizacional e da importância das pessoas, verifica-se uma evolução relevante. Partindo da “era da industrialização clássica” (1900-1950), onde predominava a estrutura organizacional burocrática e piramidal, a cultura organizacional centrava-se no passado, o ambiente organizacional era previsível ao nível das poucas e lentas mudanças e as pessoas eram consideradas como quaisquer outros recursos, sendo vistas como fornecedoras de mão-de-obra (Lourenço, 2013).

Com a evolução surgiu uma nova realidade e, assim, entre 1950-1990 o mundo estava perante a “era da industrialização neoclássica”, onde se introduziu um esquema de departamentalização ao nível da estrutura organizacional, a inovação sobrepôs-se ao conservadorismo, as mudanças intensificaram-se e as pessoas começaram a ser percecionadas como recursos organizacionais que teriam de ser geridos (Lourenço, 2013).

Com o mundo a sofrer uma mudança cada vez mais intensa, desde 1990 até aos dias de hoje, considera-se que se vive na “era da informação”. Esta caracteriza-se por mudanças rápidas e imprevisíveis, estando a cultura da organização associada a essas mesmas mudanças e à necessidade de constante inovação, por forma a distinguir-se da concorrência. Neste contexto, as organizações não deixam naturalmente de se preocupar com a gestão financeira, uma vez que precisam de garantir a sustentabilidade a longo prazo, sendo que atualmente se verifica uma acentuada preocupação com o capital que de facto faz a diferença – o humano (Lourenço, 2013).

Estas mudanças repentinas, que se verificam atualmente, acabam por originar na maior parte das vezes uma elevada resistência ao processo de mudança, visto que a primeira reação é a ansiedade, derivada da incerteza, surgindo deste modo a necessidade de liderança (Lourenço & Guadalupe, 2017).

Sendo a liderança um tema com uma abrangente revisão de literatura, no contexto da dissertação, ela será abordada por forma a ilustrar o seu conceito, englobando os vários tipos de liderança, ao nível dos seus modelos, teorias e estilos. Compreendendo que a revisão de literatura relativa à liderança não se esgota nos autores apresentados, no âmbito deste trabalho considerou-se pertinente basear o estudo a partir da perspetiva de um autor clássico, consolidando-o com a perspetiva de autores mais recentes.

No entanto, o ritmo acelerado das mudanças não tem impacto somente no modo como se lidera, sendo que ele acontece também ao nível dos critérios de mercado. Estes têm mudado com o tempo e quando, ainda recentemente, se considerava que aquilo que diferenciava os indivíduos era o seu quociente de inteligência, hoje em dia, tal já não se verifica de uma forma tão acentuada. Isto é, o quociente de inteligência não deixa de ser relevante, contudo, o mercado cada vez mais procura e seleciona pessoas que detenham competências sociais. Assim, e de acordo com Goleman (2016), as pessoas que manifestem um quociente emocional elevado irão destacar-se, pois possuem características cruciais para compreenderem não só as suas emoções como a dos outros e se, em tempos não muito distantes, essas características se chamaram “qualidades pessoais”, atualmente denominam-se por “inteligência emocional”.

Tal como referido, o ideal é uma pessoa conjugar um elevado índice de inteligência com o seu quociente emocional, sendo fulcral encontrar o equilíbrio entre os mesmos. Tal é possível através das várias componentes da inteligência emocional, tema que será abordado detalhadamente no próximo capítulo.

As mudanças constantes implicam igualmente que tanto as pessoas como as organizações sejam flexíveis, devendo adaptar-se às circunstâncias em que se inserem. Num mundo cada vez mais relacional, pessoas que conjuguem as competências técnicas com as sociais serão com certeza consideradas talentos para a organização (Matos, 2017). Nesta linha de pensamento, percebe-se a importância da gestão de talentos numa organização, sendo este considerado um

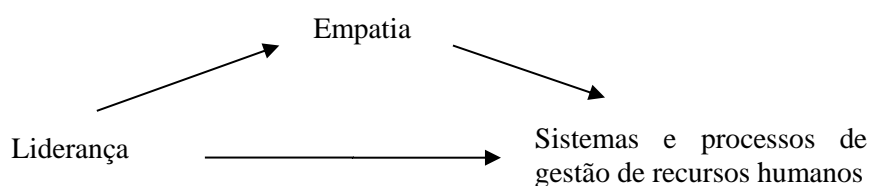
fator crítico de sucesso na gestão de recursos humanos, mediada através do *employer branding*. Deste modo, torna-se fundamental selecionar pessoas que não só realizem o seu trabalho, como ainda o façam com paixão, tendo uma clara visão dos objetivos a alcançar, através das competências técnicas e comportamentais.

De um modo introdutório apresentam-se, assim, os constructos que serão analisados em detalhe no capítulo de revisão de literatura, com o objetivo de compreender a interação entre os mesmos. Desta forma, pretende-se dar resposta à seguinte pergunta de partida: “Em que medida é que a relação entre a liderança e o *employer branding* é explicada pela empatia, como domínio da inteligência emocional?”. Esta questão foi criada a partir do problema de investigação: “O líder emocionalmente inteligente como fator crítico no *employer branding*”.

Resultante da questão de partida, formulam-se objetivos específicos, nomeadamente:

- Estudar em que medida a liderança antecede os sistemas e processos de gestão de recursos humanos, baseados no *employer branding*;
- Verificar de que modo a relação entre liderança e os sistemas e processos de gestão de recursos humanos é explicada pela empatia, como componente da inteligência emocional.

Assim, o modelo de investigação representa-se da seguinte forma:





A presente dissertação organiza-se em três grandes capítulos: revisão de literatura, metodologia e análise dos resultados. A primeira parte caracteriza-se pela revisão de literatura a partir da investigação das três variáveis em estudo, nomeadamente o estado de arte relativo à liderança, inteligência emocional e *employer branding*. O segundo capítulo refere-se à metodologia, representando esta o método escolhido por forma a dar resposta à questão de partida, através da técnica selecionada. Nesta parte apresentam-se as hipóteses de estudo, baseadas na revisão de literatura, as escalas de medida para cada constructo em estudo, bem como as variáveis que caracterizam a amostra. Ainda neste capítulo, procede-se à caracterização da amostra. O terceiro capítulo é constituído pela análise dos resultados obtidos, sendo realizada posteriormente uma conclusão, fazendo referência tanto às limitações do estudo, como a propostas para futuros estudos.

## 1. Capítulo I – Revisão de Literatura

### 1.1 Liderança

*Leaders don't create followers, they create more leaders.*

**Tom Peters**

O tema da liderança tem sido alvo de inúmeros estudos ao longo das últimas décadas, possibilitando uma vasta revisão de literatura desenvolvida por diversos autores. A partir dos vários estudos pretende-se conhecer as diferentes perspetivas relacionadas com o conceito de liderança, espelhando a sua evolução, compreender a importância da mesma, o impacto que tem no desempenho de determinada pessoa e de que modo se reflete na *performance* organizacional.

Sendo a globalização um conceito já definido como «um fenómeno de natureza espontânea e emergente» (Finuras, 2016, p. 12), o que torna este fenómeno um tema atual é o facto de se encontrar em constante crescimento na área da gestão das organizações. De acordo com Finuras (2016), clientes cada vez mais informados e exigentes, ciclo de vida dos produtos mais curto, um maior foco nos serviços, inovação e orientação para o cliente representam algumas consequências das profundas mudanças.

Estas são, hoje, cada vez mais rápidas, existindo por vezes uma elevada resistência ao processo de mudança e adaptação. Segundo Lourenço e Guadalupe (2017) quando estes processos ocorrem, geralmente a primeira reação das pessoas é a ansiedade, onde a insegurança define o modo como se sentem perante novas formas de trabalhar. Surge, assim, a necessidade de guiá-las a ultrapassar possíveis obstáculos, sendo para isso fundamental uma liderança eficaz. A liderança tende, então, a emergir com a mudança e enquanto alguns autores desvalorizam o seu conceito, outros acreditam que está reservada somente para determinadas pessoas, ao passo que outros autores conferem-lhe um elevado grau de importância.

Na sequência da diversidade de abordagens ao tema, destaca-se Arthur Jago, professor de gestão, que contribuiu para o enriquecimento dos estudos sobre a liderança quando, em 1982, apresentou um modelo que representa o modo como a liderança deve ser analisada, sendo utilizado hoje em dia não só como base para outros estudos, como também para fins académicos.

No entanto, antes de se apresentar o modelo é relevante conceptualizar o termo liderança, na ótica do autor. Assim, para Jago (1982) a liderança é tanto um processo como uma propriedade, em que a influência é a palavra-chave, não esquecendo, contudo, que «*for one to influence, another must permit himself to be influenced*» (Jago, 1982, p. 316). O autor defende que a liderança se fundamenta num processo, na medida em que representa uma influência não coerciva – que não exerce poder pela força – para coordenar as tarefas de um grupo de pessoas, por forma a atingir um objetivo comum. Caracteriza-a, numa outra perspetiva, como uma propriedade, pois defende que a liderança consiste no conjunto de características atribuídas aos que são percebidos como potenciais líderes, para realizar com sucesso essa influência. A liderança é, então, vista não só como o conjunto de características que definem uma pessoa, como também reflete a capacidade que um indivíduo tem em fazer algo, não envolvendo a força nem estando associada a títulos (Jago, 1982).

Para Jago (1982), após definir o conceito de liderança torna-se possível categorizá-la, apresentando diferentes perspetivas. Por forma a caracterizá-la, o investigador defende que se deve primeiro distinguir a abordagem universal da “liderança contingencial”, bem como fazer uma distinção entre traços de personalidade e comportamentos.

De acordo com a teoria universal, a eficácia da liderança não depende da situação em que o líder se encontra, ou seja, diferentes circunstâncias não resultam necessariamente em diferentes formas de liderar, existindo apenas o «*one best way to lead*» (Jago, 1982, p. 316). Pelo contrário, na teoria contingencial, a eficácia da liderança depende fortemente da situação em que o líder se encontra

inserido, dependendo por exemplo das características da tarefa ou dos seus seguidores.

Segundo Jago (1982), é relevante compreender, igualmente, a diferença entre traços de personalidade e o comportamento dos líderes. Deste modo, o autor defende que enquanto os traços são inerentes às pessoas, sendo possível conceptualizar a liderança como um traço ou um conjunto de traços, os comportamentos, dado serem observáveis, são definidos pelas ações do líder (Jago, 1982).

Em 1982, Jago analisou quatro tipos de liderança, assente nas abordagens clássicas e no constructo focal da liderança, como demonstra a tabela seguinte:

Quadro 1  
*Tipos de Liderança*

		Abordagens Clássicas	
		Universal	Contingencial
Constructo Focal de Liderança	Traços de personalidade	<i>Tipo I</i>	<i>Tipo III</i>
	Comportamentos	<i>Tipo II</i>	<i>Tipo IV</i>

Fonte: Elaboração própria, adaptada de Jago (1982)

De acordo com Jago (1982), a liderança no Tipo I é analisada como um conjunto de traços e/ou características que são mais prováveis de serem encontradas em líderes inseridos em qualquer contexto, ao passo que no extremo – Tipo IV – a eficácia da liderança é determinada pelos comportamentos do líder numa determinada situação. O autor apresentou assim os quatro tipos de liderança, considerando-os compatíveis com a sua definição de liderança e promissores no estudo da mesma, representando um grande contributo.

Até 1940, os estudos sobre a liderança do Tipo I referiam que os líderes tinham certas características que os diferenciavam dos seus seguidores, existindo as “qualidades de liderança”. Contudo, foram encontradas contradições rejeitando, assim, esta ideia e aceitando que um líder possa ser eficiente numa determinada



situação e noutra não (Jago, 1982). De facto, enquanto Drucker<sup>1</sup> rejeita a ideia de que existem “qualidade de liderança”, pois poderão haver líderes eficazes que não partilhem das mesmas características, autores como Lourenço e Guadalupe (2017) não são tão radicais. Isto é, acreditam que possa existir “qualidades de liderança” mesmo em líderes que adotem estilos diferentes ou até em líderes que possuam diferentes traços de personalidade.

A liderança do Tipo I acabou por ser rejeitada, surgindo uma nova perspetiva no final dos anos 40, a denominada liderança do Tipo II. Ao contrário da anterior, e de acordo com Jago (1982), esta caracteriza-se pelo comportamento entre o líder e o seguidor, através da interação entre ambas as partes. Ou seja, a partir desta perspetiva tornou-se possível definir o estilo de comportamento do líder que seria mais eficaz. Logo, se a partir da liderança do Tipo I é possível compreender quais as características que são necessárias na identificação de líderes, a liderança do Tipo II centra-se nos fatores comportamentais considerados úteis para treiná-los. Parte-se do princípio que a liderança é uma capacidade adquirida e que por isso pode ser aprendida.

Deste modo, a liderança do Tipo II permitiu que fossem identificados estilos de liderança, por forma a estudar as relações possíveis entre líder e seguidor (Jago, 1982). Das diversas teorias, entre os mais variados autores, destacam-se três estilos: o autocrático, democrático e permissivo (Costa, 2011). Em 1982, Jago apresentou os dois primeiros estilos e se por um lado o estilo autocrático se caracteriza pelo poder de decisão do líder, em que o mesmo tem o controlo total, por outro lado, no estilo democrático a tomada de decisão é feita através da participação de todos os elementos. Isto é, Costa (2011) argumenta que o estilo autocrático se centra num estilo dominador, em que o líder adota uma postura também ela dominante, atribuindo tarefas aos seus subordinados, sem que os mesmos possam ter liberdade no modo como as executam, acabando por

---

<sup>1</sup> Peter Drucker (1909-2005) foi escritor, professor e consultor, sendo considerado o pai da gestão moderna, por ter mudado o mundo com as suas definições de Gestão, alertando que os trabalhadores são detentores do ativo mais valioso da sociedade moderna – o conhecimento.

provocar tensão no grupo. Já relativamente ao estilo democrático, o autor enfatiza o conceito de grupo na medida em que, apesar da voz do líder ser a predominante neste estilo, são os subordinados a determinar o modo como querem trabalhar.

Embora, em 1982, Jago não tenha abordado o estilo permissivo, este é, também, considerado uma “abordagem clássica” entre muitos autores que se dedicam ao estudo da temática da liderança. Neste estilo o líder impõe a sua vontade, concebendo total flexibilidade aos seus colaboradores para a tomada de decisões, seja ao nível da gestão de conflitos ou na simples atribuição de tarefas. O líder confia plenamente na sua equipa dando-lhes autonomia total, contudo não deve ser encarado como negativo, não confundindo com desorganização, desrespeito ou falta de hierarquia (Costa, 2011).

Desta forma, rejeita-se também a liderança do Tipo II, compreendendo que a distinção entre líderes eficazes e não eficazes não deve ser feita, pois o melhor líder será aquele capaz de ajustar os diferentes estilos mediante a situação em que se encontre (Jago, 1982). Autores como Lourenço e Guadalupe (2017) defendem esta perspetiva, colocando a questão que se apresenta, sempre que se aborda o tema da liderança: “O líder nasce ou faz-se?” E concluíram que a liderança é um caminho que todas as pessoas podem escolher seguir, variando o contexto no qual se encontram inseridas. Assim, apesar de intuitiva, encontra-se relacionada com a aprendizagem contínua, sendo um dos objetivos da liderança conseguir obter o melhor das pessoas. Contudo, tal só será possível se as mesmas acreditarem na visão do líder: «Quando acreditam [...] as pessoas predis põem-se a dar o melhor de si próprias [...] e quando isso acontece estamos perante o fim último da eficácia da liderança» (Lourenço & Guadalupe, 2017, p. 17).

Considerando, então, que os dois primeiros tipos de liderança apresentados não correspondiam à realidade, foi apresentada uma liderança do Tipo III, baseada no modelo contingencial de Fiedler (1965). Segundo Jago (1982), esta perspetiva

distingue-se por especificar as condições em que certos traços característicos dos líderes são eficazes num determinado contexto.

Em 2010, Cruz, Nunes e Pinheiro estudaram a teoria de Fiedler, que defende a produtividade do grupo como contingencial, dependendo da combinação entre dois elementos: interação dos estilos de liderança e das situações favoráveis para os líderes.

Por forma a descobrir que tipo de líder se adequa a cada situação, Fiedler distingue líder orientado para a tarefa e líder orientado para a relação (Cruz, Nunes, & Pinheiro, 2010). Assim, os líderes orientados para a tarefa estabelecem o método de trabalho, priorizando a definição dos objetivos a alcançar, categorizando-os por prazos, e o controlo dos resultados. Por outro lado, para os líderes orientados para a relação importa-lhes a interação que têm com os seus seguidores, pois desenvolvem relações interpessoais, bem como a comunicação e escuta ativa (Andrade, 2016).

Neste sentido, de modo a classificar os diferentes estilos, Fiedler desenvolveu em 1965 a escala *Least Preferred Co-worker* (LPC), com o objetivo dos colaboradores descreverem a pessoa com quem menos gostaram de trabalhar. Sendo utilizada a técnica do questionário, cada pergunta (total de 18) corresponde a um adjetivo contrário, por exemplo “introvertida-extrovertida”, sendo as respostas medidas numa escala entre 1 e 8. De seguida somam-se as respostas dadas na escala, sendo que o total representa o LPC.

Se os valores do LPC forem elevados, isto é, se descreverem a pessoa com quem menos gostaram de trabalhar num contexto relativamente positivo, de acordo com Fiedler o estilo do líder encontra-se orientado para a relação. Caso contrário, se os valores do LPC forem baixos significa que se descreveu a pessoa com quem menos se gostou de trabalhar numa ótica relativamente negativa, então a relação está orientada para a tarefa. Contudo, a escala LPC não apresenta de forma clara a posição em que se distingue um elevado ou baixo índice da mesma (Cruz, Nunes, & Pinheiro, 2010).

No âmbito do segundo elemento, Fiedler define situações favoráveis como o grau de influência que o líder detém perante o seu grupo, numa determinada situação (Cruz, Nunes, & Pinheiro, 2010). Para estes autores, esta influência é determinada por três fatores, sendo eles a relação líder-membros, estrutura das tarefas e poder formal.

Ao passo que o primeiro se refere ao grau de confiança que os membros têm para com o líder, isto é, o grau em que estão dispostos a segui-lo, o segundo fator já consiste no grau de formalização dos procedimentos. A perspetiva que Jago apresentou em 1982 contribui para a definição da estrutura das tarefas, quando refere que esta envolve quatro categorias. A primeira relaciona-se com a definição de objetivos claros, consistindo no grau em que os requisitos da tarefa são claros para os membros, estando a segunda categoria centrada no grau em que a tarefa pode ser solucionada de várias formas, correspondendo à multiplicidade de processos alternativos. A terceira categoria mede o grau em que o trabalho fornece o conhecimento dos resultados – verificabilidade das decisões – ao passo que a última categoria engloba a especificidade da solução, representando o grau em que existe uma solução ideal para a tarefa. Relativamente ao terceiro fator, o poder formal consiste no grau de autoridade do líder, detendo este o poder de contratar, despedir, promover ou castigar os seus membros. Assim, “as situações rotuladas de mais favoráveis são aquelas que contemplam uma boa relação entre o líder e os membros, as tarefas estão definidas e o poder formal do líder é forte» (Cruz, Nunes, & Pinheiro, 2010, p. 6).

Apesar da perspetiva de liderança do Tipo III não ter sido rejeitada, a do Tipo IV apresenta um modo diferente de caracterizar a liderança. Jago (1982) identificou este tipo de liderança como situacional na medida em que, tal como no Tipo III, esta depende da circunstância em que se encontra, mas a diferença centra-se no constructo focal de liderança, que neste caso é através dos comportamentos do líder e não dos seus traços de personalidade.

Segundo Lourenço e Guadalupe (2017), a mudança de paradigma para a “era do conhecimento” coloca o indivíduo no centro da organização, onde o conhecimento é unipessoal, tornando a pessoa única. Assim, perante as mesmas circunstâncias e informações, pessoas diferentes com perspetivas diferentes produzem resultados distintos indo, assim, ao encontro da teoria contingencial.

Em suma, e de acordo com Goleman (2016), o que em tempos se designou como “caráter”, “qualidades pessoais” ou até “competências”, atualmente denomina-se como “inteligência emocional”. No entanto, esta evolução do conceito será abordada no tema seguinte.

Após a análise do constructo da liderança, é igualmente importante perceber o conceito de líder. Primeiramente importa salientar que a liderança consiste numa atribuição, visto que são os seguidores quem escolhem quem querem seguir, não se tratando de um cargo, como a chefia. Desta forma, embora seja possível contratar um gestor para ocupar determinado cargo, o mesmo não se aplica a um líder, uma vez que se trata de um estatuto (atribuído por terceiros) e não de um posto. Assim, quando os seguidores acreditam que estão a ser guiados para um futuro melhor, um em que acreditam, a superação manifesta-se. É aqui que se reflete a grande diferença entre líder e chefe, dado que esta superação só é possível através da liderança e não do poder formal, pois enquanto os colaboradores se limitarem a seguir as ordens do chefe, nunca irão dar o seu melhor e por consequência o seu desempenho irá decrescer (Lourenço & Guadalupe, 2017).

Ao contrário da chefia, a liderança caracteriza-se pelo envolvimento dos colaboradores com o seu trabalho, sendo fundamental a confiança entre líderes-liderados. Em ambientes organizacionais onde a chefia predomina, os colaboradores irão somente executar o seu trabalho, não havendo espaço para se envolverem fora das horas de trabalho, ao passo que se estiverem perante um ambiente de trabalho onde a liderança está presente, pode haver a possibilidade dos liderados irem para casa pensar em maneiras de melhorar por exemplo os

seus métodos de trabalho, tendo impacto positivo na *performance* da organização (Lourenço & Guadalupe, 2017).

Lourenço e Guadalupe (2017) apresentam uma abordagem diferente da realidade em Portugal, relativamente à posição do líder. Os mesmos defendem que este não deve estar posicionado no topo da pirâmide, uma vez que predominaria a conceção de que só quem tem poder é que manda. Os autores defendem, assim, o posicionamento do líder no centro do círculo, pois deste modo interage com a sua equipa, criando relações diversas conseguindo, desta forma, uma vantagem competitiva para a organização. Para que a liderança no centro do círculo suceda a comunicação é fundamental, para que os líderes possam estar mais próximos dos seus seguidores e por conseguinte mais próximos da organização. O que se deve reter desta perspetiva é que o líder não está fora ou acima do grupo, mas sim dentro do círculo, sendo considerado mais um elemento do mesmo (Lourenço & Guadalupe, 2017). Os autores propõem, deste modo, o conceito de liderar como «um processo intencional contínuo de influência social em que o líder e liderados buscam superar e superar-se no alcance de objetivos comuns» (Lourenço & Guadalupe, 2017, p. 19).

## **1.2. Inteligência Emocional**

“Os parâmetros de mercado estão a mudar. Estamos a ser avaliados por novos critérios. Já não importa apenas quanto somos inteligentes, nem a nossa formação ou o nosso grau de especialização, mas também a forma como lidamos connosco e com os outros” (Bilhim, 2004, citado por Lourenço & Guadalupe, 2017, p. 28).

A citação do professor João Bilhim, em 2004, demonstra que apesar do quociente de inteligência (QI) ser importante numa primeira fase, não representa o indicador de sucesso. O que de facto diferencia as pessoas é o seu quociente emocional (QE), assumindo assim a inteligência emocional um papel de

crescente relevância. Deste modo, verifica-se que tanto o QI como o QE interagem e complementam-se, apesar das suas diferenças (Goleman, 2015).

Segundo Goleman (2016), as pessoas para exercerem determinada função, precisam de um certo grau de conhecimento especializado. Contudo, o mesmo autor defende que se trata apenas de um requisito limiar, pois as capacidades que de facto se distinguem são as relacionadas com a facilidade em lidar com pessoas.

Neste sentido, Lourenço e Guadalupe (2017) consideram a inteligência emocional uma ferramenta crítica de sucesso e um elemento fundamental no processo de tomada de decisão, na medida em que se decide não só com base na razão, mas também através da emoção. Esta última, de acordo com o neurocientista António Damásio<sup>2</sup>, corresponde a um programa de ações despoletada pela mente, podendo ser vista através de expressões faciais, linguagem corporal, entre outras. Os autores Lourenço e Guadalupe (2017) defendem, assim, que as emoções devem participar no processo de decisão juntamente com a razão, pois «quando a razão ignora a emoção ou a emoção toma conta da razão, a balança desequilibra-se» (Lourenço & Guadalupe, 2017, p. 33).

### **1.2.1. Evolução do conceito.**

A citação de Bilhim demonstra a evolução que o constructo inteligência emocional tem observado desde a sua primeira abordagem, definida por John Mayer e Peter Salovey, em 1990, que definiram a inteligência emocional como a “capacidade de monitorizar os sentimentos e emoções próprias e de outros, com o objetivo de os distinguir, e de usar essa informação para orientar o

---

<sup>2</sup> António Damásio é médico neurologista, neurocientista e é atualmente professor da cátedra *David Dornsife* de Neurociência, Psicologia e Filosofia na *University of Southern California*, em Los Angeles. Os seus estudos centram-se na compreensão dos processos cerebrais, subjacentes às emoções. O seu trabalho sobre o papel das emoções na tomada de decisão teve uma grande influência na neurociência, psicologia e filosofia.

pensamento e a ação” (Miguel, Rocha, & Roehrich, 2008, pp. 8-9). Os autores Miguel *et al.* (2008) apresentaram o modelo representativo da inteligência emocional, desenvolvido em 1990 por Mayer e Salovey, que caracteriza o conceito como um conjunto de três componentes, sendo estas a avaliação e expressão de emoção, regulação de emoção e utilização de emoção. Este modelo foi reformulado em 1997, por carência de análise relativa à importância do processamento de informação emocional, caracterizando a inteligência emocional através da identificação das emoções, uso das emoções, compreensão e gestão das mesmas (Amaral, 2012).

Um outro modelo relativo à inteligência emocional foi proposto pelo investigador Reuven Bar-On, que caracterizou a inteligência emocional como uma “matriz de capacidades não cognitivas, competências e capacidades que influenciam a habilidade para ter sucesso na forma como se lida com as exigências ambientais e com as pressões” (Amaral, 2012, p. 6).

O investigador Bar-On (1997) criou um modelo que abrange cinco domínios, nomeadamente ao nível das competências intrapessoais, capacidades interpessoais, adaptabilidade, gestão do *stress* e disposição geral (Matias, 2012).

O primeiro domínio engloba competências como o autoconhecimento emocional e a autoconsciência emocional. O autoconhecimento emocional é importante na medida em que existe uma perceção geral das próprias emoções, ao passo que na autoconsciência se parte do pressuposto que existe consciência e compreensão das próprias emoções, representando esta competência a base da inteligência emocional.

Relativamente ao domínio das competências interpessoais, Bar-On apresentou no seu modelo, em 1997, um conjunto de componentes associadas, tais como as relações interpessoais, a responsabilidade social e a empatia. Apresentou também o domínio da adaptabilidade, isto é, a capacidade que um indivíduo tem para se ajustar perante diferentes ambientes, relacionando-a com fatores como a flexibilidade, entre outros.



No que concerne à gestão do *stress*, Bar-On defende que é igualmente em situações de pressão que os indivíduos adquirem competências necessárias para colmatar essas situações, através da tolerância e/ou controlo dos impulsos. Por último, o domínio da disposição geral reflete a importância do humor e do bem-estar laboral.

Embora Mayer e Salovey (1990) tenham definido o conceito pela primeira vez, muitos consideram Daniel Goleman como o primeiro autor a definir o constructo da inteligência emocional, quando publicou o seu primeiro livro *Inteligência Emocional*, em 1995, tornando-se este, de imediato, um *best-seller*.

A citação de Bilhim (2004) vai igualmente ao encontro da definição clássica de Goleman, o impulsionador do constructo da inteligência emocional, que a define como «a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações» (Goleman, 2016, p. 323), quando no seu segundo livro *Trabalhar com a Inteligência Emocional*, editado em 1999, defende que existem dois tipos de inteligência, a intelectual e a emocional (Goleman, 2016).

Por forma a atingir o equilíbrio entre a parte racional e emocional, Goleman questiona como é que se pode afirmar que o indivíduo possui um grau elevado de inteligência emocional e como é que a reconhece em si próprio, sendo esta questão respondida através da análise das componentes da inteligência emocional. Em 1999, Goleman apresentou um modelo, adaptado de Mayer e Salovey, útil para compreender como é que as diferentes componentes atuam num ambiente organizacional, contemplando cinco competências emocionais e sociais, sendo estas a autoconsciência, a autorregulação, a motivação, a empatia e as aptidões sociais.

Ao longo do tempo Goleman foi ajustando o seu modelo, sendo que em 2015 apresentou o conceito da inteligência emocional, englobando quatro componentes, nomeadamente a autoconsciência, a autogestão, a empatia e a competência social (Goleman, 2015).

A autoconsciência foi apresentada por Goleman (2015) como o primeiro elemento da inteligência emocional, partindo do princípio que o indivíduo tem total consciência das suas emoções, pontos fortes e fracos, necessidades e motivações. A título de exemplo, em contexto organizacional, a autoconsciência pode ser identificada em avaliações de desempenho. Se por um lado pessoas com elevada autoconsciência aceitam positivamente críticas construtivas, pois permite-lhes desempenhar com mais eficácia o seu trabalho, por outro lado pessoas com fraca autoconsciência interpretam a mesma mensagem como sinal de fraqueza.

De acordo com Goleman (2015), a autorregulação consiste na capacidade de lidar com processos de mudança, a partir do controlo das emoções, representando a alteração para um novo sistema um exemplo claro. Neste sentido, quando um novo programa é anunciado, pessoas com elevada autogestão tendem a refletir sobre a implementação do mesmo e demonstram interesse e vontade em aprender, para que possam encontrar novas formas de executar o seu trabalho.

O terceiro domínio deste constructo consiste na empatia, que «significa ter em consideração os sentimentos dos funcionários» (Goleman, 2015, p. 27) e é considerada a dimensão da inteligência emocional mais fácil de reconhecer, pois reconhecemo-la em contexto tanto pessoal, como profissional.

A forma como se traduz o potencial para aprender as aptidões baseadas na inteligência emocional nas capacidades profissionais, demonstra a competência emocional de cada um. Por exemplo, o bom atendimento consiste numa competência emocional baseada na empatia (Goleman, 2016).

De acordo com Goleman, 2016, a empatia caracteriza-se, no mínimo, pela capacidade em ler as emoções dos outros implicando, a um nível mais elevado, a perceção dos sentimentos e preocupações que não são expressos. O autor afirmou que a empatia é crucial para exercer influência, necessária para lidar com pessoas. Isto porque se torna impossível criar um impacto positivo nos

outros, sem primeiro ter a percepção da forma como se sentem e compreendem a sua posição. Assim, Goleman (2016) defende que o primeiro passo para exercer influência é criar laços de trabalho. Segundo o autor, consiste nas capacidades de se trabalhar em equipa, na integridade, em ser bom ouvinte, entre outras. Pode-se, deste modo, concluir que a componente da inteligência emocional “empatia” é crítica para um desempenho emocional, quando a natureza do trabalho se centra nas pessoas.

A empatia foi igualmente abordada por Daniel Pink, em 2017, na sua obra *A Nova Inteligência*, onde apresenta a nova era, a “era conceptual”. O mesmo defende que a rápida evolução da tecnologia, nomeadamente ao nível dos computadores, está a ultrapassar as pessoas, nomeadamente no que se refere à análise e raciocínio lógico. Contudo, o autor defende que há algo que os computadores são incapazes de reproduzir – a empatia. Em 2017, Pink chegou inclusive a mencionar a obra de Daniel Goleman, afirmando que a mesma marcou o início da transição para um novo paradigma. A “era conceptual” eleva-se a um novo patamar, daí as capacidades mais difíceis de reproduzir passem a ser as mais valorizadas.

Segundo Goleman (2015), considerado por muitos como o “pai da inteligência emocional”, o último elemento engloba a competência social, onde as pessoas têm um nível elevado de persuasão, crucial para uma eficaz gestão de equipas.

As duas primeiras competências são assim pessoais, ao passo que as duas últimas se caracterizam como sociais, estando interligadas e relacionadas entre si. Deste modo, pode-se concluir que apesar de o foco da inteligência emocional ser na pessoa, uma vez que a mesma tem de saber lidar com as suas próprias emoções e com a dos outros, precisa igualmente de possuir inteligência social. Apenas através da interseção entre estes dois tipos de competências é que um indivíduo se tornará emocionalmente inteligente (Portal da Liderança, 2016).

A competência emocional rege-se, assim, por dois princípios: o modo como determinada pessoa gere as suas emoções e a forma como lida com as relações.

A empatia enquadra-se, segundo Goleman (2016), no segundo princípio uma vez que consiste na consciência que uma pessoa tem dos sentimentos e necessidades dos outros, refletindo-se ao nível da compreensão e desenvolvimento dos outros, assim como a orientação para o serviço, no sentido de antecipar, reconhecer e ir ao encontro das necessidades dos clientes.

Segundo Almeida, Guisande e Ferreira (2009), os modelos de inteligência emocional são categorizados em dois grupos, sendo eles os modelos de habilidades que encaram o conceito como sendo uma competência cognitiva (como o modelo de Mayer e Salovey) e os modelos mistos ou de traços. Tal como o nome indica, consiste num misto de traços de personalidade e capacidade de perceber e conduzir emoções, considerando características como a motivação e empatia aspetos únicos (modelo defendido por Goleman e Bar-On) (Faria & Barros, 2016).

Neste sentido, ao longo das últimas décadas é visível a diversidade de perspetivas, e consequentes modelos, que o constructo inteligência emocional tem sofrido. Isto porque se trata de um tema com uma vasta revisão de literatura, bastante debatido, sendo realizadas atualizações constantes (Amaral, 2012).

O quadro seguinte pretende, de um modo tão claro quanto possível, espelhar as diferentes perspetivas dos diversos autores, pertinentes para o estudo da inteligência emocional, abordadas na presente revisão de literatura:

Quadro 2

*Diferentes perspetivas da inteligência emocional*

Modelo de habilidades e suas componentes	Mayer e Salovey (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Identificação das emoções</i></li> <li>▪ <i>Uso das emoções</i></li> <li>▪ <i>Compreensão das emoções</i></li> <li>▪ <i>Gestão das emoções</i></li> </ul>
--	------------------------	---

Modelos mistos e suas componentes	Bar-On (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Competências intrapessoais</i></li> <li>▪ <i>Capacidades interpessoais</i></li> <li>▪ <i>Adaptabilidade</i></li> <li>▪ <i>Gestão do stress</i></li> <li>▪ <i>Disposição geral</i></li> </ul>
	Goleman (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Autoconsciência</i></li> <li>▪ <i>Autogestão</i></li> <li>▪ <i>Empatia</i></li> <li>▪ <i>Competência social</i></li> </ul>

Fonte: Elaboração própria, com base nos modelos reformulados de Mayer e Salovey (1997), Bar-On (1997) e Goleman (2015)

### 1.3. *Employer Branding*

Os estudos relativos ao *employer branding* têm aumentado consideravelmente nos últimos anos, dado viver-se num mundo cada vez mais relacional, tornando-se pertinente compreender não só o seu conceito, como também o seu impacto nas diferentes áreas de negócio.

O conceito de *employer branding* foi apresentado pela primeira vez num artigo do jornal “*brand management*”, em 1996, pelos autores Tim Ambler e Simon Barrow, que se propuseram a estudar as técnicas de gestão de marca, no âmbito da gestão de recursos humanos.

Os autores supramencionados definiram o *employer brand* como o conjunto de benefícios psicológicos (ex.: reconhecimento), económicos (ex.: remuneração) e operacionais (ex.: formação) que determinada empresa detém, sendo que uma das principais funções do *employer branding* passa por manipular esses mesmos benefícios, por forma a posicionar a empresa como um «ótimo lugar para se trabalhar» (Ambler & Barrow, 1996).

Após a apresentação do conceito, muitos autores prosseguiram o estudo de Ambler e Barrow (1996), na expectativa de aprofundar o significado de

*employer branding*, ao nível das suas implicações, efeitos, antecedentes, entre outros.

De acordo com Nascimento (2013), o *employer branding* consiste no instrumento capaz de atrair, desenvolver e reter talentos. Antes de mais, importa compreender o termo talento, que pode tanto significar pessoas capacitadas que executam o trabalho proposto com pré-disposição para adquirir todo o conhecimento que daí provenha, bem como pessoas com capacidades e competências (Rebôcho, 2016).

Segundo Rebôcho (2016), talento não implica somente o colaborador que desempenhe com dedicação o seu trabalho, defendendo que envolve paixão na realização do mesmo, uma visão clara da meta e a ação adequada para a alcançar. Ou seja, um colaborador que saiba o que quer, para onde vai e que o faça com distinção, apresenta as características necessárias para ser considerado talento.

Trata-se, contudo, de um tema delicado, pois numa primeira análise não parece indicado distinguir pessoas talentosas, visto que se parte do princípio que todas o são (Cesário, 2016). Deste modo, através da distinção entre “colaborador tradicional” e “colaborador com talento” verifica-se que, de facto, estes últimos adaptam-se com mais facilidade às mudanças que caracterizam o mundo em que se vive – o do conhecimento.

Enquanto que um colaborador tradicional procura estabilidade, reage com alguma relutância à mudança e o seu foco baseia-se no cargo que ocupa e no vencimento, um colaborador com talento tem outra visão. Este apresenta elevados níveis de rentabilidade, considera as mudanças como uma oportunidade para aprender novos conceitos e métodos de trabalho, centrando-se no desenvolvimento pessoal (Cesário, 2016).

Em 2013, Nascimento considerou alguns aspetos que compõem o *employer branding*, refletindo assim a imagem da organização. Entre eles, destacam-se o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, gestão de pessoas, comunicação

e escuta ativa, assim como o desenvolvimento de talentos. Assim, o *employer branding* consiste numa estratégia para desenvolver não só os colaboradores com talento recentemente recrutados, como também para fidelizar os efetivos. Para que esta estratégia seja eficaz, a mesma terá de estar alinhada com a estratégia da organização. Segundo Backhaus e Tikoo (2004), a eficácia do *employer branding* resulta, deste modo, em vantagem competitiva para a organização, contribuindo para a interiorização dos valores da empresa por parte dos trabalhadores, assim como para a retenção dos mesmos.

Srivastava, Bhatnagar e Prat (2017) partilham da mesma ideia, defendendo que *employer brand* é a imagem que a empresa pretende transmitir como sendo uma organização ideal para se trabalhar, com o objetivo estratégico não só de atrair potenciais colaboradores como também de motivar e manter os seus atuais funcionários. Este termo é igualmente visto como um contrato psicológico entre colaborador/organização, representando mais do que um contrato assinado. Existe assim um acordo, implícito, de expectativas entre ambas as partes, na medida em que a entidade empregadora espera determinado nível de desempenho e atitudes por parte do empregador e este, por sua vez, cria expectativas que deseja serem cumpridas (ao nível da remuneração, por exemplo).

Embora se reconheça a importância do *employer branding*, existe pouco consenso entre os diversos autores sobre o que é exatamente o *employer branding* e como o mesmo se processa (Miles & Mangold, 2004). Os autores Miles e Mangold apresentaram, em 2004, um modelo conceptual que permite explicar o processo de *employer branding*. Este processo baseia-se nas mensagens que os colaboradores recebem da empresa e a forma como estas as passam para os clientes. Os autores definem-no, assim, como o processo onde os colaboradores interiorizam a imagem desejada, sendo motivados a idealizar essa ideia aos clientes, assim como a outras empresas. Deste modo, a imagem que a empresa transmite, através dos seus trabalhadores, é crucial para o sucesso do *employer branding*.

Segundo Miles e Mangold (2004), estas mensagens são a base do contrato psicológico e podem ser internas ou externas. Como mensagens internas, os autores apresentam os sistemas de gestão de recursos humanos, os sistemas das relações públicas, a influência da cultura, bem como as mensagens provenientes dos líderes/gestores. Já as mensagens externas englobam o marketing e o feedback do cliente. Em resumo, as mensagens fornecem informação sobre os procedimentos, os valores e os objetivos, assim como a imagem que a marca empregadora deseja transmitir.

A excelência na gestão de recursos humanos constitui a competência central, criando assim uma vantagem competitiva para a empresa, através da atração e retenção dos colaboradores, da sua formação e desenvolvimento, assim como da compensação equitativa dos mesmos (Miles & Mangold, 2004).

Em 2004, Backhaus e Tikoo já tinham realçado a importância do contrato psicológico nesta vertente, defendendo que se trata de uma promessa entre trabalhador/entidade patronal, em que os trabalhadores prometem dedicação e empenho, em troca de segurança no trabalho. Contudo, os autores defendem que a tendência crescente do *downsizing* – redução temporária ou permanente da força de trabalho, por via da extinção de um ou vários níveis hierárquicos – e *outsourcing*, estabeleceu uma nova perspetiva do contrato psicológico. Enquanto o empregador cria a oportunidade dos seus colaboradores terem formação para desenvolver competências comercializáveis, estes aceitam em troca de maior flexibilidade.

Segundo Miles e Mangold (2004), a mensagem que se estabelece entre colaborador/entidade empregadora, através do contrato psicológico, é de extrema relevância na medida em que influencia a perceção que os clientes terão de determinada organização. Isto é, quanto maior for a compreensão da mensagem por parte dos trabalhadores, maior tenderá a ser a orientação para o cliente.



Por forma a compreender melhor o significado de *employer brand*, é importante diferenciá-lo de *employer attractiveness*. Enquanto este último se caracteriza como um conjunto de benefícios percebidos por potenciais colaboradores, em trabalharem para determinada organização, por outro lado *employer brand* consiste numa série de atributos que diferencia as empresas, atraindo pessoas que se irão desenvolver numa cultura onde são valorizadas, dando sempre o seu melhor (Srivastava, Bhatnagar, & Prat, 2017). De facto, Berthon, Ewing e Hah (2005) consideram que quanto mais atrativa for a entidade empregadora para potenciais colaboradores, mais forte será o valor da sua marca.

Ainda de acordo com Srivastava, Bhatnagar e Prat, os mesmos apresentaram em 2017 um modelo tridimensional do *employer branding*, caracterizando-o como um conjunto de três componentes, sendo estas a reputação, a cultura percebida, assim como os sistemas e processos de recursos humanos. Srivastava *et al.* (2017) mediram a reputação de uma organização ao nível do desempenho organizacional, da imagem percebida dos produtos e/ou serviços, bem como do setor onde a organização se encontra inserida, do comportamento da cidadania corporativa e, por último, do efeito que o “passa a palavra” tem na reputação da organização. A componente cultura percebida foi avaliada na ótica da autonomia, da orientação que as pessoas têm para o trabalho e o gosto pelo mesmo, ao passo que os sistemas e processos de recursos humanos foram subcategorizados pelos autores em “desenvolvimento e aprendizagem” e “desenvolvimento da carreira”.

Dado o *employer branding* ser definido maioritariamente como o esforço da empresa em promover uma visão clara do que a diferencia das restantes, tanto numa vertente interna como externa, é importante realçar a importância do marketing (Backhaus & Tikoo, 2004). Nesse seguimento, em 2004, Backhaus e Tikoo defenderam o conceito de *employer branding* como um processo de três passos, em que o primeiro consiste em desenvolver a “proposta de valor” da empresa, para ser incorporada na marca, representando o que a organização tem a oferecer aos seus funcionários (por exemplo ao nível da cultura

organizacional). O segundo passo baseia-se no marketing externo da marca empregadora, definido primeiramente para atrair a população-alvo, bem como para apoiar e aprimorar os produtos e/ou serviços, ao passo que o terceiro caracteriza-se pelo marketing interno. Também denominado de “marca interna”, é fundamental no processo de *employer branding* uma vez que assume a promessa da marca feita aos novos funcionários, sendo o marketing interno incorporado como elemento da cultura da organização. De acordo com Backhaus e Tikoo (2004), o objetivo do marketing interno é desenvolver uma força de trabalho que esteja em sintonia com os valores e os objetivos da organização.

Definir o conceito de *employer branding*, na ótica de vários autores, é fundamental para se iniciar o estudo sobre o mesmo. No entanto, uma empresa que queira vingar no mercado de trabalho terá igualmente de compreender de que forma poderá tornar mais forte a sua marca. Nesse sentido, Berthon *et al.* (2005) consideram necessários cinco passos para desenvolver uma forte marca empregadora: (1) os trabalhadores compreendam a organização onde trabalham; (2) criação de uma marca que seja convincente ao olhos dos colaboradores, refletindo assim a promessa da marca; (3) desenvolvimento de *standards*, por forma a medir o cumprimento da promessa da marca; (4) alinhar as práticas das pessoas, de modo a apoiar e ressaltar a promessa da marca e (5) implementar e medir o *employer brand*.

O *employer branding* constrói a sua imagem através de uma forte estratégia de recrutamento, sendo esta por sua vez considerada uma estratégia de diferenciação. Ao passo que as estratégias de recrutamento “tradicionais” são de curto prazo, sujeitas às vagas existentes em determinado momento, por outro lado as estratégias de *employer branding* baseiam-se em estratégias de longo prazo, focando-se em recrutar talentos com elevada rentabilidade que ofereçam o máximo valor (entendendo-se “valor” pelo empenho que determinado indivíduo atribui às suas tarefas diárias).



A estratégia de *employer branding* assenta, assim, na conciliação dos objetivos individuais de cada colaborador com as necessidades da organização, por forma a atingir as metas definidas por ambas as partes (Vinayak, Khan, & Jain, 2017).

Embora se viva numa época em que a divulgação dos processos de seleção é facilitada, este facto não garante que se identifique com a mesma facilidade o perfil ideal. O *employer branding* permite igualmente uma triagem mais eficaz, ao comunicar o perfil do candidato desejado, bem como construir a imagem de como é trabalhar na empresa (Braga & Reis, 2016). Considera-se, assim, que o *employer branding* melhora a eficácia do processo de atração de talentos, sendo esta por sua vez considerada um fator crítico de sucesso na gestão de recursos humanos.

Os gestores de recursos humanos assumem, desta forma, um papel estratégico na gestão de talentos, ao nível da atração, desenvolvimento e retenção dos mesmos. Permite que a organização construa uma imagem que a retrate como a “melhor empresa para se trabalhar” (Berthon, Ewing, & Hah, 2005).

## 2. Capítulo II – Metodologia

A metodologia assentou até ao momento na pesquisa bibliográfica, para a realização da revisão de literatura, com base em artigos científicos e em livros, de autores consagrados e reconhecidos pela comunidade científica.

Após a definição do problema de investigação e dos objetivos, por forma a dar resposta à questão de partida, o próximo passo consiste em formular as hipóteses de investigação, compreendendo a relação entre as variáveis em estudo. A fase seguinte assenta na apresentação das escalas para medir a liderança, a empatia – como domínio da inteligência emocional – e os sistemas e processos de gestão de recursos humanos, baseados no *employer branding*. Deste modo, uma vez que todas as condições para se realizar o questionário se encontram reunidas, os dados serão recolhidos, para posterior tratamento e apresentação da informação, seguindo-se a interpretação dos mesmos.

A apresentação da metodologia do presente trabalho é de extrema importância, uma vez que permite compreender o “desenho” do mesmo, na medida em que apresenta todo o processo que se pretende percorrer.

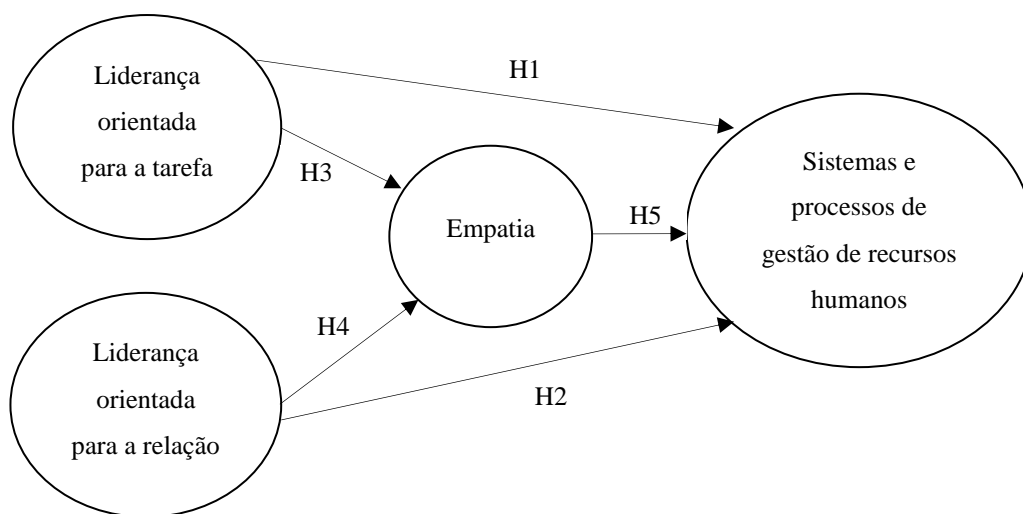
### 2.1. Hipóteses de Estudo

As hipóteses de estudo foram formuladas com base na revisão de literatura, refletindo a relação entre as diferentes variáveis. Formularam-se, assim, cinco hipóteses por forma a relacionar a liderança (orientada para a tarefa e para a relação), a empatia e os sistemas e processos de gestão de recursos humanos.

No presente estudo, as hipóteses um e dois referem-se à relação de antecedência entre a liderança orientada para a tarefa e para a relação, respetivamente, e os sistemas e processos de recursos humanos. As hipóteses três e quatro simbolizam a relação entre a liderança orientada para a tarefa e para a relação, respetivamente, e a empatia como domínio da inteligência emocional. Por último, a hipótese cinco questiona a empatia, como domínio da inteligência

emocional, enquanto variável mediadora da relação entre a liderança e os sistemas e processos de gestão de recursos humanos, baseados no *employer branding*.

As hipóteses de estudo são, deste modo, apresentadas da seguinte forma:



Assim:

**H1. Relação de antecedência entre a liderança orientada para a tarefa e os sistemas e processos de recursos humanos.**

A liderança orientada para a tarefa é uma variável antecedente positiva dos sistemas e processos de recursos humanos.

**H2. Relação de antecedência entre a liderança orientada para a relação e os sistemas e processos de recursos humanos.**

A liderança orientada para a relação é uma variável antecedente positiva dos sistemas e processos de recursos humanos.

**H3. Relação entre a liderança orientada para a tarefa e a empatia, como domínio da inteligência emocional**

A liderança orientada para a tarefa tem uma influência negativa na empatia, como domínio da inteligência emocional.

**H4. Relação entre a liderança orientada para a relação e a empatia, como domínio da inteligência emocional**

A liderança orientada para a relação tem uma influência positiva na empatia, como domínio da inteligência emocional.

**H5. Empatia, como domínio da inteligência emocional, enquanto variável mediadora da relação entre a liderança e os sistemas e processos de gestão de recursos humanos, baseados no *employer branding*.**

A empatia, como domínio da inteligência emocional, é uma variável mediadora da relação entre a liderança e os sistemas e processos de gestão de recursos humanos, baseados no *employer branding*.

## 2.2. Validação das Escalas de Medida

Para a elaboração do presente estudo a metodologia utilizada será a quantitativa, nomeadamente através do inquérito por questionário. A escolha assenta numa análise de “prós e contras” relativamente às várias técnicas de recolha de dados. Segundo Haro *et al.* (2016), a recolha de dados representa o recurso mais importante para a realização de uma investigação, pois permite dar resposta à questão de investigação, aceitar ou rejeitar hipóteses de estudo, assim como retirar conclusões do mesmo.

O questionário é composto por um conjunto de questões standardizadas, que permitem transformar as respostas em números. «Um inquérito por questionário

é um instrumento que permite recolher um conjunto estruturado e sequenciado de questões que serão colocadas ao inquirido» (Haro, *et al.*, 2016, p. 72), permitindo recolher um elevado número de dados acerca de uma amostra, que reflita o fenómeno que está a ser estudado.

Apesar desta técnica ter diferentes modalidades, tais como cara-a-cara, telefónico e auto-prenchido, neste âmbito será utilizada a última modalidade, a qual não obriga a contacto entre inquiridor e inquirido (podendo ser através de correio tradicional, eletrónico ou plataformas on-line), sendo que o participante é o responsável pela aplicabilidade (Haro, *et al.*, 2016).

Em 2016, Haro *et al.* consideraram a técnica bastante vantajosa, na medida em que existe uma maior acessibilidade relativamente ao envio dos inquéritos, permitindo chegar rapidamente ao destino em qualquer parte do mundo enviando, por exemplo, um e-mail, tendo assim um baixo custo. No entanto, como em qualquer outra modalidade, Haro *et al.* (2016) apresentaram algumas desvantagens correndo, por exemplo, o risco de poder ser ignorada ou considerada *spam*, e apenas serem obtidas respostas por parte dos interessados. Outra das desvantagens é o facto de não ser possível esclarecer dúvidas que possam surgir durante o preenchimento do questionário. Assim, é importante que se introduza o questionário explicando os objetivos principais do mesmo, assim como o seu funcionamento, garantindo o anonimato e a confidencialidade das respostas.

As respostas do questionário serão apresentadas com recurso a uma escala nominal do tipo *Likert* de três pontos. Segundo Dalmoro e Vieira (2013) este formato de escala é vantajoso, pois proporciona opções suficientes de resposta, ajusta-se a pequenas amostras e possibilita, em comparação com as escalas de cinco e sete pontos, um menor tempo de resposta. No entanto, os autores apresentam algumas desvantagens, destacando-se a possibilidade de gerar flutuações na normalidade dos dados, uma vez que o questionário do presente estudo apresenta poucos itens (Dalmoro & Vieira, 2013).

### **2.2.1. Liderança.**

A escala de Fiedler – LPC – foi a escolhida para medir o constructo liderança, tendo sido adaptada para Portugal por Cruz, Nunes e Pinheiro (2010). Tal como abordado na revisão de literatura, os autores estudaram a teoria de Fiedler, que defende a produtividade do grupo como contingencial, especificando as condições em que certos traços característicos dos líderes são eficazes num determinado contexto.

De modo a classificar os diferentes estilos, Fiedler desenvolveu a escala com o objetivo dos colaboradores descreverem a pessoa com quem menos gostaram de trabalhar. Sendo utilizada a técnica do questionário, cada pergunta (total de 18) corresponde a um adjetivo contrário, sendo as respostas medidas numa escala entre 1 e 8. A soma dos números escolhidos corresponde ao valor do LPC.

Apesar da escala originalmente em inglês ter sido adaptada para Portugal, como anteriormente referido, procedeu-se no presente estudo à sua tradução, tendo sido feita posteriormente a retroversão, por forma a verificar a precisão da mesma. A escala traduzida, utilizada na íntegra no questionário, encontra-se em anexo.

### **2.2.2. Empatia, como domínio da inteligência emocional.**

Para a medição da empatia, como domínio da inteligência emocional, destaca-se o trabalho de Rego e Fernandes (2005), realizado em Portugal. O instrumento de medida da inteligência emocional foi desenvolvido e validado pelos autores mencionados, sugerindo estes um modelo hexadimensional constituído por seis fatores, baseando-se este modelo no defendido por Goleman (1995) e Bar-On (1997).

No âmbito do presente trabalho irá estudar-se o fator empatia, sendo a escala constituída por quatro itens, dos quais um tem de ser revertido. Relativamente



às respostas, tal como referido anteriormente, estas são apresentadas numa escala de tipo *Likert* de três pontos.

<b>Escala da empatia, como domínio da inteligência emocional, adaptada de Rego e Fernandes (2005)</b>	<b>Código</b>
Quando algum amigo meu ganha um prémio, sinto-me feliz por ele.	Emp_a
Sou indiferente à felicidade dos outros. (R)	Emp_b
Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio.	Emp_c
Vivo os problemas dos meus amigos como se fossem os meus problemas.	Emp_d

Nota: (R) Item Revertido

### **2.2.3. Sistemas e processos de gestão de recursos humanos, baseados no *employer branding*.**

O estudo internacional realizado pelos autores Srivastava *et al.* (2017) serve de base para a medição do *employer branding*. A construção da escala passou por algumas fases, na medida em que o modelo multidimensional apresentado pelos autores era inicialmente constituído por quatorze itens, acabando a escala por apresentar onze itens. O estudo multidimensional apresenta três dimensões, ao nível da reputação, cultura percebida e dos sistemas e processos de recursos humanos.

No âmbito da presente investigação, o foco será no subconstructo “sistemas e processos de gestão de recursos humanos”, que Srivastava *et al.* (2017) subcategorizaram em “desenvolvimento e aprendizagem” e “desenvolvimento de carreira”, sendo este composto por quatro itens. Tal como supracitado, as respostas são dadas numa escala de tipo *Likert* de três pontos.

<b>Escala dos sistemas e processos de gestão de recursos humanos, baseados no <i>employer branding</i></b>	<b>Código</b>
Fazer parte desta organização seria benéfico para a carreira de um indivíduo.	SPGRH_e
Esta organização fornece oportunidades de aprendizagem para se trabalhar em diferentes projetos.	SPGRH_f
Esta organização comunica um claro progresso profissional para os seus colaboradores.	SPGRH_g
Esta organização valoriza a contribuição individual dos seus colaboradores, recompensando-os de acordo.	SPGRH_h

### 2.3. Variáveis de Caracterização da Amostra

O questionário final é composto por duas partes. A primeira é constituída por uma série de questões que permitem caracterizar a amostra, sendo estas agrupadas em variáveis sociodemográficas e em variáveis de caracterização funcional. Já a segunda parte é composta pelo questionário final, que se apresenta no anexo 1.

As variáveis de caracterização da amostra, para o presente estudo, são as seguintes:

Quadro 3

*Variáveis de caracterização da amostra*

	<b>Qualitativas</b>	<b>Quantitativas</b>
<b>Sociodemográficas</b>	Sexo	Idade
	Estado Civil	
	Habilitações Literárias	
<b>Funcional</b>	Posição Hierárquica	Antiguidade na empresa
	Área Funcional	Tempo de trabalho (independentemente da empresa)

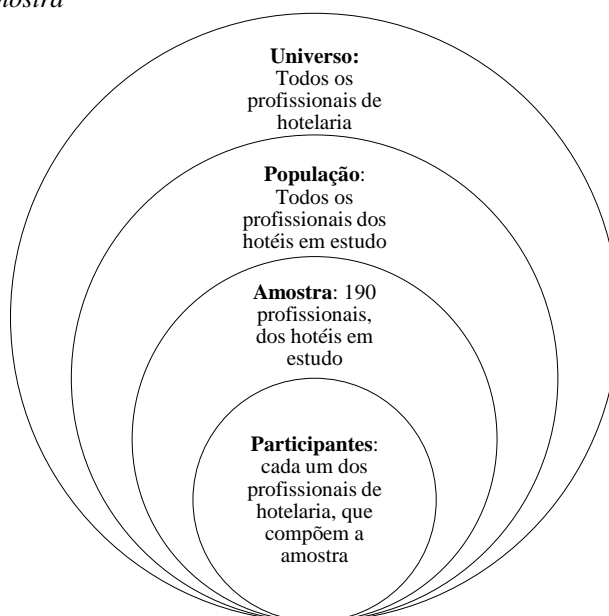
## 2.4. Definição da Amostra e Condições de Aplicação

Para se definir uma amostra, primeiramente é necessário apresentar o Universo, a População, a Amostra e os Participantes que fazem parte do estudo. A presente dissertação assenta num estudo com 190 profissionais de hotelaria, provenientes de 8 hotéis, sendo 7 em Lisboa e 1 na Madeira.

A figura 1 apresenta a amostra relativa à dissertação em estudo.

Figura 1

*Definição da amostra*



O passo seguinte consiste em construir a amostra, sendo que para tal existem dois métodos: o método de amostragem probabilístico ou aleatório e o método de amostragem não probabilístico ou não aleatório. Este último constitui o método utilizado no presente trabalho, nomeadamente, a técnica de amostragem por conveniência. Recorreu-se à amostragem por conveniência, uma vez que os elementos da amostra foram selecionados, tal como o nome indica, por conveniência ou facilidade da mestranda.

Os questionários foram distribuídos, por um lado, pela aluna a familiares ligados à hotelaria, assim como a colegas de trabalho, que estabeleceram, por sua vez, contacto com unidades hoteleiras dos quais os participantes fazem parte. Por

outro lado, a mestranda contactou a direção do hotel onde se encontra a trabalhar, tendo entregue os questionários diretamente aos seus colegas.

Outra particularidade deste tipo de técnica, que sucedeu no presente estudo, foi o facto de os participantes que constituem a amostra terem sido selecionados sem ordem específica, até se completar, pelo menos, a amostra recomendada. Assim, a dimensão da amostra foi obtida com base na escala de maior dimensão, presente no questionário, correspondendo esta à escala da liderança, composta por 18 itens/variáveis manifestas. Tal significa que a dimensão mínima recomendada corresponde a 180 participantes (10 respostas por variável manifesta).

O questionário foi realizado em formato papel, tendo sido entregue dentro de um envelope a cada participante, de forma a garantir o anonimato (anexo 2). Deste modo, foi possível obter uma maior adesão ao preenchimento do questionário, sendo a taxa de resposta de 100%.

## **2.5. Caracterização da Amostra**

Por forma a caracterizar a amostra procedeu-se, primeiramente, à análise das variáveis qualitativas em estudo, nomeadamente as variáveis nominais sexo, estado civil e área funcional. Foram analisadas, também, as variáveis ordinais habilitações literárias e posição hierárquica. De seguida, executou-se a análise das variáveis quantitativas escalares, sendo estas a idade, a antiguidade na atual empresa e o tempo de trabalho (independentemente da empresa).

Assim, verificou-se que em termos sociodemográficos, a amostra é constituída maioritariamente por mulheres, representando 54,2%, por solteiros (48,9%) e casados (44,7%). A idade dos participantes varia entre os 18 e os 71 anos, verificando-se uma maior incidência entre os 26 e os 35 anos, correspondente a 26,3% da amostra. Já relativamente às habilitações literárias das pessoas inquiridas, verifica-se que 41,6% dessas pessoas têm entre o 10º e o 12º ano (inclusive).

Caracterizando a amostra a um nível funcional, destaca-se claramente que as funções operacionais têm uma maior incidência, representando 82,6% de todos os participantes. Cruzando esta variável com as habilitações literárias, observa-se que os participantes com habilitações literárias inferiores – 9º ano, inclusive – são operacionais. Apurou-se, igualmente, que alguns participantes que detêm o cargo de administrador, diretor e supervisor têm pouca escolaridade. Tal pode ser explicado pela antiguidade dos mesmos na empresa onde trabalham.

Através da análise, comprovou-se que 43,2% dos participantes executam as suas funções na área de Receção/Concierge/Reservas, destacando-se assim dos demais. De facto, através da comparação entre as variáveis área funcional e habilitações literárias, foi possível concluir que a área de Andares se destaca por ser composta por indivíduos com nível de escolaridade mais baixo (até ao 9º ano inclusive), ao passo que os participantes que executam as suas funções na área de Restauração e Bebidas possuem um nível de escolaridade superior, isto é, até ao 12º ano (inclusive).

Por último, estudou-se a antiguidade na atual empresa, assim como o tempo de trabalho (independentemente da empresa). No que concerne à antiguidade na atual empresa, o intervalo varia muito, sendo este entre meses e 53 anos. Os resultados da análise demonstraram que 34,2% da amostra tem uma antiguidade até 1 ano, sendo que 25,8% estão na atual empresa entre os 4 e os 13 anos. Relativamente ao tempo de trabalho, o intervalo de tempo também é elevado, sendo entre meses e 60 anos. De acordo com a análise, apesar da proporção entre as classes de tempo de trabalho não variarem muito, destaca-se o intervalo entre os 4 e os 12 anos, correspondendo este a 26,3% da amostra.

Para a caracterização da amostra foi utilizado o software IBM SPSS *Statistics*, encontrando-se os resultados no anexo 3.

### 3. Capítulo III – Resultados

#### 3.1. Análise Genérica Descritiva

A primeira fase da apresentação dos resultados baseia-se na análise descritiva das dimensões estudadas, assim como dos itens correspondentes. A referida análise, realizada de um modo genérico, apresenta os seguintes valores:

Quadro 4

*Análise descritiva*

		Média	Desvio Padrão
Dimensões	LPC	72,35	27,509
	Empatia	2,88	0,343
	SPGRH	2,65	0,521

		Média	Desvio Padrão
Itens Empatia	Emp_a	2,85	0,411
	Emp_b recodificada	2,52	0,718
	Emp_c	2,78	0,505
	Emp_d	2,29	0,702

		Média	Desvio Padrão
Itens SPGRH	SPGRH_e	2,51	0,589
	SPGRH_f	2,40	0,673
	SPGRH_g	2,40	0,726
	SPGRH_h	2,28	0,735

De acordo com Fiedler (1965), tal como anteriormente referido, a escala do LPC determina o estilo de líder de determinada pessoa. Para o autor, se o valor do LPC for igual ou inferior a 64, trata-se de um líder orientado para a tarefa, ao passo que se for igual ou superior a 73, já se considera que a pessoa detém um estilo orientado para a relação. No intervalo entre esses valores do LPC o autor

considera que o estilo é determinado pela própria pessoa, sendo possível confirmar, através do anexo 4, que apenas 13,7% da amostra se encontra no intervalo entre 65 e 72, o que significa que somente 26 participantes determinam o seu próprio estilo de liderança. Optou-se por dividir esse intervalo pela metade, classificando o estilo de líder apenas entre orientado para a tarefa e orientado para a relação. Desde modo, considera-se líder orientado para a tarefa se for igual ou inferior a 68 e líder orientado para a relação se for igual ou superior a 69. Assim, relativamente à dimensão LPC, verificou-se que a maior parte dos participantes são líderes orientados para a relação.

Em relação à dimensão da empatia, constata-se que o item emp\_a – quando algum amigo meu ganha um prémio, sinto-me feliz por ele – apresenta a média mais alta e nos SPGRH a média mais alta verifica-se no item SPGRH\_e – fazer parte desta organização seria benéfico para a carreira de um indivíduo. Tal significa que estes itens correspondem aos que obtiveram, por parte dos participantes, uma maior percentagem de “concordo” (anexo 4).

### **3.2. Análise Fatorial Exploratória**

Antes de se proceder à estimação de qualquer modelo, é importante que se realize uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) dos dados, por forma a verificar em que medida é que as variáveis manifestas medem efetivamente as variáveis latentes. Assim, torna-se possível apurar em que medida é que os itens da empatia, como domínio da inteligência emocional, e os itens dos SPGRH, baseados no *employer branding*, medem de facto as variáveis latentes empatia e SPGRH.

A AFE consiste num conjunto de técnicas estatísticas que procuram explicar a correlação entre as variáveis, através da sua redução, visando simplificar os dados. Por forma a averiguar se os itens medem realmente o constructo, bem como verificar qual deles contribui mais para a dimensão em estudo, recorreu-se ao software estatístico IBM SPSS *Statistics*.

Para tal, de modo a organizar as dimensões (empatia e SPGRH), primeiramente foi necessário reduzi-las, agregando todos os itens correspondentes. De seguida, verificou-se a adequação do tamanho da amostra através de dois testes: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste da esfericidade de Bartlett. No primeiro teste os valores variam de um modo geral entre 0 e 1, onde 1 indica que o método da análise fatorial é perfeitamente adequado para o tratamento dos dados. O segundo teste realizado testa a correlação entre as variáveis, baseando-se na distribuição estatística do Qui-quadrado e do nível de significância (Sig.).

De seguida, procedeu-se à extração dos fatores através do método de estimação por verosimilhança, sendo este analisado por meio do teste de comunalidades e com base na variância total explicada. Assim, quanto maior a comunalidade, maior será o poder de explicação da variável. Caso os valores da variância total sejam superiores a 1, os fatores serão retidos, sendo que a percentagem da variância avalia a contribuição desse fator para a dimensão em estudo. Ainda nesta fase, analisou-se a matriz dos fatores, que apresenta o item que mais contribui para a variável latente em estudo (fator *loading*).

Destaca-se a importância do alfa de *Croanbach* ( $\alpha$ ), determinante para estimar a confiabilidade do questionário do presente trabalho, crucial para estudar a consistência interna de determinada dimensão. Importa salientar que na eventualidade de algum item ser excluído, por não apresentar os critérios de aceitabilidade, será necessário realizar outra AFE.

No quadro seguinte apresentam-se os valores a ter em conta para a AFE:

Quadro 5

*Crítérios de aceitabilidade*

KMO	< 0,5: Inadequação dos dados
Sig.	> 0,1: Inadequação do método para o tratamento dos dados
Variância total	> 1: Fator retido (fator com maior peso/variância)
$\alpha$ de <i>Croanbach</i>	> 0,7: Boa consistência interna



### 3.2.1. Análise fatorial exploratória da dimensão empatia.

Relativamente à dimensão empatia, tal como o anexo 5 poderá demonstrar detalhadamente, foi realizada uma redução dos quatro itens da variável latente. Foi assim feita uma AFE, em que os resultados dos testes foram os seguintes:

Quadro 6

*AFE da dimensão empatia (4 itens)*

KMO	0,602
Bartlett (Sig.)	0,000
Variância total (% de variância)	1,697 (42,4%)
Fator <i>loading</i>	0,849
$\alpha$ de <i>Croanbach</i>	0,468

Tendo em conta os critérios de aceitabilidade (quadro 5), constata-se que a dimensão da empatia tem uma adequação dos dados “mediocre”, constatando-se também que apenas foi retido um fator (fator 1), por ser o único a apresentar uma variância total superior a 1, correspondendo a 42,4% da variância explicada. Dos quatro itens, confirmou-se que o que mais contribui para a dimensão empatia é a “emp\_c” (sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio), representando um fator *loading* de 0,849.

No entanto, ao aplicar-se o teste de confiabilidade verificou-se que o alfa de *Croanbach*, na presença dos quatro itens, corresponde a 0,468 o que representa pouca consistência interna. Deste modo, tornou-se necessário analisar qual seria a média do valor do alfa perante a eliminação de um dos itens. Assim, auferiu-se que eliminando o item “emp\_d” (vivo os problemas dos meus amigos como se fossem os meus problemas) o alfa de *Croanbach* apresentaria o valor de 0,509.

Assim, optou-se pela eliminação do item “emp\_d”, procedendo-se a uma nova AFE (quadro 7). Verificou-se que o valor do alfa, apesar de ter aumentado, continuou a ser inferior a 0,7, o que significa que mesmo numa dimensão de três

itens a confiabilidade é baixa. No entanto, optou-se por não eliminar mais nenhum item, isto porque embora o valor se encontre abaixo do ideal, os itens medem efetivamente a empatia.

Quadro 7

*AFE da dimensão empatia (3 itens)*

KMO	0,569
Bartlett (Sig.)	0,000
Variância total (% de variância)	1,602 (53,4%)
Fator <i>loading</i>	0,845
$\alpha$ de <i>Croanbach</i>	0,509

### 3.2.2. Análise fatorial exploratória da dimensão sistemas e processos de gestão de recursos humanos.

No que diz respeito à dimensão dos SPGRH – anexo 6 – foi realizada uma redução dos quatro itens do constructo. Foi igualmente realizada uma AFE, em que os resultados dos testes foram os seguintes:

Quadro 8

*AFE da dimensão SPGRH (4 itens)*

KMO	0,770
Bartlett (Sig.)	0,000
Variância total (% de variância)	2,401 (60%)
Fator <i>loading</i>	0,757
$\alpha$ de <i>Croanbach</i>	0,776

Analisando os resultados da AFE, comprova-se que estes são positivos em todos os testes realizados, como é possível verificar através do quadro 8.

O primeiro teste realizado demonstrou que esta dimensão apresenta uma adequação em relação ao tamanho da amostra, uma vez que o valor do teste KMO se encontra perto de 1 (aproximadamente 0,8), assim como ao nível do método de tratamento dos dados. Através dos resultados da variância total – 2,401 – tornou-se possível apurar que 60% explica a variância dos fatores, sendo que apenas um fator obteve resultados superiores a 1, o que significa que os quatro itens saturam todos no mesmo fator.

De todos os itens do SPGRH, o que mais contribuiu para confirmar que de facto os itens medem esta dimensão foi o “SPGRH\_g” (esta organização comunica um claro progresso profissional para os seus colaboradores), tendo um peso de 0,757 (fator *loading*).

Ao contrário do que se observou no constructo da empatia, nesta dimensão destacou-se o valor do alfa de *Croanbach*, com um valor superior ao ideal (0,776). Dado o alfa apresentar este valor, tal significa que os quatro itens medem de facto a dimensão SPGRH, simbolizando uma elevada confiabilidade, não tendo havido necessidade de se eliminar nenhum item.

### 3.3. Testes de Hipóteses

O teste de hipóteses caracteriza a última fase da análise de resultados, onde se verifica se as hipóteses de estudo, apresentadas previamente, serão ou não rejeitadas. Primeiramente, foi analisada a correlação entre as variáveis, utilizando o coeficiente de correlação de *Pearson* ( $r$ ), por se tratar de um coeficiente ideal para auferir o grau de relação entre duas variáveis quantitativas. De seguida, procedeu-se à análise de regressão, optando-se pela regressão linear simples, dado que se propõe estudar a relação entre uma variável dependente e uma variável independente. Desta análise de regressão importa reter o coeficiente de determinação ( $r^2$ ), que indica a percentagem da variância da variável dependente (VD) que é explicada pela variável independente (VI), bem como a análise da variância (ANOVA), que permite compreender os níveis em

que as relações entre as variáveis são estatisticamente significativas, tratando-se de um resumo da regressão linear (para ser significativa, então a Sig. < 0,05).

Analisando o modelo de investigação proposto, verifica-se o seguinte (anexo 7):

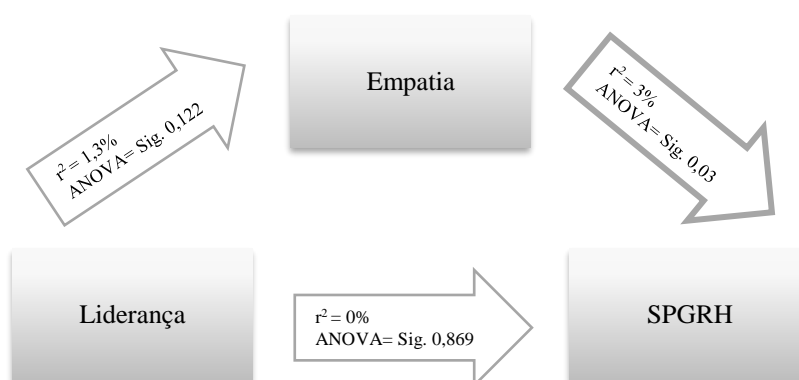
Quadro 9

*Correlação entre as variáveis*

	Amostra	Média	Desvio-Padrão	1.	2.	3.
1. Liderança (LPC)	190	72,35	27,50	1	- 0,11	0,01
2. Empatia		2,88	0,343	- 0,11	1	0,17
3. SPGRH		2,65	0,521	0,01	0,17	1

Figura 2

*Regressão simples entre as variáveis (geral)*



Verificou-se, numa primeira fase, a relação entre a VI liderança (através da escala LPC) e a VD SPGRH confirmando-se, tal como apresentado na figura 2, que a liderança não explica os SPGRH ( $r^2=0\%$ ), sendo que a relação entre as variáveis não é significativa, dado o valor ser maior que 0,05.

Num passo seguinte, analisou-se a relação entre a liderança e a empatia, por forma a verificar em que medida a VD é explicada pela VI, assim como perceber se esta relação é significativa. Assim, com base nos dados, apurou-se que apenas 1,3% da empatia é explicada pela liderança e que a relação entre as duas

variáveis não é estatisticamente significativa, uma vez que o valor da significância é superior a 0,05 (Sig. = 0,122).

Relativamente à relação entre a variável empatia e a SPGRH, após a análise de regressão linear, constatou-se que esta relação é significativa, a um nível de significância de 0,03. Dado este valor ser inferior a 0,05, tal significa que a relação entre estas duas variáveis é estatisticamente significativa. O nível do coeficiente de *Pearson* entre estas duas últimas variáveis corresponde a 0,17, tratando-se de uma correlação positiva, uma vez que é significativa no nível 0,05.

Após uma análise geral, optou-se por dividir a base de dados (anexo 8), dividindo assim a liderança em dois termos, tal como apresentado nas hipóteses de estudo – líder orientado para a tarefa e líder orientado para a relação. Em cada base de dados, organizada por tipo de liderança, foi realizada uma análise de correlação e de regressão linear.

Deste modo, o foco foi no tipo de liderança orientada para a tarefa, analisando-se numa primeira instância a relação entre líder orientado para a tarefa e os SPGRH, depois entre o tipo de líder orientado para a tarefa e a empatia e, tal como na análise de regressão realizada ao nível geral da liderança (ou seja, incluindo os seus dois estilos), entre a empatia e os SPGRH (como a base de dados foi dividida, os resultados serão naturalmente diferentes dos previamente apresentados). De seguida, o foco foi na análise do tipo de líder orientado para a relação, procedendo-se ao estudo das mesmas relações que acima mencionadas. O quadro 10 e a figura 3 mostram, respetivamente, a correlação e a regressão linear efetuadas na base de dados composta pelos líderes orientados para a tarefa, ao passo que o quadro 11 e a figura 4 demonstram as mesmas análises, contudo a base de dados centra-se nos líderes orientados para a relação.

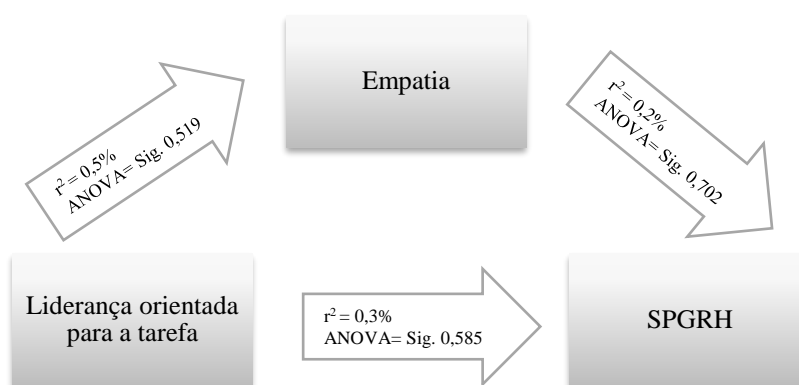
Quadro 10

*Correlação entre as variáveis (base de dados dividida: líder orientado para a tarefa)*

	Amostra	Média	Desvio-Padrão	1.	2.	3.
<b>1. Liderança orientada para a tarefa (LPC)</b>	89	49,70	13,378	1	-0,069	-0,059
<b>2. Empatia</b>		2,90	0,303	-0,069	1	0,041
<b>3. SPGRH</b>		2,62	0,511	-0,059	0,041	1

Figura 3

*Regressão simples entre as variáveis (base de dados dividida: líder orientado para a tarefa)*



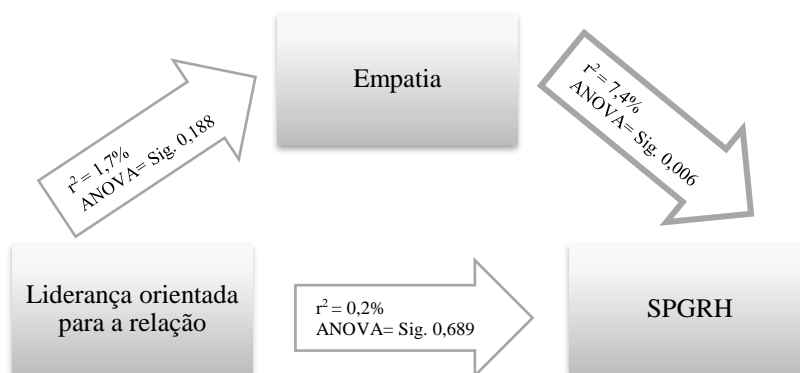
Quadro 11

*Correlação entre as variáveis (base de dados dividida: líder orientado para a relação)*

	Amostra	Média	Desvio-Padrão	1.	2.	3.
<b>1. Liderança orientada para a relação (LPC)</b>	101	92,32	20,324	1	-0,132	-0,040
<b>2. Empatia</b>		2,86	0,375	-0,132	1	0,272
<b>3. SPGRH</b>		2,67	0,531	-0,040	0,272	1

Figura 4

*Regressão simples entre as variáveis (base de dados dividida: líder orientado para a relação)*



Com base no quadro 10, no âmbito do tipo de líder orientado para a tarefa, a correlação entre as variáveis empatia e SPGRH apresenta um valor de 0,041, consistindo numa correlação positiva muito fraca. Todas as outras correlações apresentam valores negativos, o que simboliza uma correlação negativa fraca. Através do quadro 11, na ótica de líder orientado para a relação, destaca-se também a relação entre a empatia e os SPGRH, onde o valor do coeficiente de *Pearson* corresponde a 0,272, sendo esta relação significativa no nível 0,01, tratando-se igualmente de uma correlação positiva.

Observando a figura 3, constata-se que perante uma base de dados constituída apenas por pessoas que se caracterizam como líderes orientados para a tarefa, não existe nenhuma relação significativa. Nesta ótica, a primeira análise de regressão linear foi realizada entre a VI liderança orientada para a tarefa, por meio dos valores do LPC, e a VD SPGRH, em que os dados revelam que somente 0,3% da VD é explicada pela VI, refletindo um nível de significância 0,585 o que significa que a relação não é estatisticamente significativa. O mesmo se verificou quando se procedeu à análise de regressão linear das restantes variáveis em estudo, na medida em que apenas 0,5% da empatia é explicada pela liderança orientada para a tarefa e 0,2% da empatia clarifica a VI liderança orientada para

a tarefa. Dado que em ambos os casos o valor de significância se encontra acima dos 0,05, tal implica que se tratam de relações não significativas.

A figura 4 resume os resultados da análise de regressão linear, analisando neste ponto a liderança orientada para a relação, resultando desta análise duas relações não significativas e uma significativa. Assim, quando se procedeu à verificação da existência de uma relação significativa entre a VI liderança orientada para a relação e os SPGRH, a VD, obteve-se um valor de 0,689, refletindo uma relação estatisticamente não significativa (Sig. > 0,005), em que 0,2% da VD é explicada pela VI. Outra relação que os valores se revelaram não significativos corresponde à VI perante a VD empatia (Sig. = 0,188), em que se observou que meramente 1,7% da variância da empatia é explicada pela liderança orientada para a relação.

Por último, foi feita uma análise de regressão linear à empatia, como VI, e à VD SPGRH, tendo-se observado que o  $r^2$  se destacou dos já analisados ( $r^2 = 7,4\%$ ), o que não significa que tenha uma elevada preponderância na explicação da VI sobre a VD. Verificou-se que se trata de uma relação significativa, com base no valor apresentado através da análise da variância ANOVA, correspondendo este a 0,0006 (Sig. < 0,05).

Após a análise dos resultados, este subcapítulo encerra com as confirmações ou rejeições das hipóteses de estudo (quadro 11), sendo que as conclusões daí retiradas serão analisadas no próximo capítulo.



Quadro 12

*Hipóteses de estudo*

Hipóteses de estudo	Confirmada ou Rejeitada
H1	<u>Rejeitada</u> A liderança orientada para a tarefa <u>não antecede</u> os sistemas e processos de recursos humanos.
H2	<u>Rejeitada</u> A liderança orientada para a relação <u>não antecede</u> os sistemas e processos de recursos humanos.
H3	<u>Rejeitada</u> A liderança orientada para a tarefa <u>não antecede</u> a empatia, como domínio da inteligência emocional.
H4	<u>Rejeitada</u> A liderança orientada para a relação <u>não antecede</u> a empatia, como domínio da inteligência emocional.
H5	<u>Rejeitada</u> A empatia, como domínio da inteligência emocional, <u>não é</u> uma variável mediadora da relação entre a liderança e os sistemas e processos de gestão de recursos humanos, baseados no <i>employer branding</i> .

#### 4. Capítulo IV – Conclusões

Com o presente estudo, pretende-se obter resposta à questão de partida “Em que medida é que a relação entre a liderança e o *employer branding* é explicada pela empatia, como domínio da inteligência emocional?” e, nesse sentido, tornou-se necessário comprovar a relação entre as diversas variáveis em estudo.

A liderança consiste num tema vasto, sendo que Jago (1982) a apresentou, entre outras perspetivas, como sendo contingencial, na medida em que defende que o líder irá ajustar o seu estilo de liderança mediante a circunstância em que se encontre. Por forma a medir o grupo como contingencial, foi utilizada a escala LPC, apresentada por Fiedler (1965), por ser possível averiguar através do resultado, se o líder se encontra orientado para a tarefa ou para a relação. Deste modo, tal como descrito no capítulo da análise dos resultados, analisou-se a liderança a partir destas duas vertentes, verificando que tanto a liderança para a tarefa, como para a relação, não antecederam os SPGRH.

A primeira conclusão é retirada neste ponto, onde se rejeitam ambas as hipóteses H1 e H2. Assim, concluiu-se que tal sucedeu possivelmente pelo facto da dimensão SPGRH se encontrar ao mesmo nível que a VI liderança. Como referido na metodologia, a escolha da dimensão SPGRH assentou com base no estudo dos autores Srivastava *et al.* (2017), que apresentaram para além da mencionada, as dimensões reputação e cultura percebida. Entre as dimensões referidas, optou-se pelos SPGRH pois, tal como abordado anteriormente, os autores defendem que esta se centra no “desenvolvimento e aprendizagem”, assim como no “desenvolvimento de carreira”. Dado que um dos principais objetivos do presente estudo consistia estudar em que medida a liderança antecedia os SPGRH, selecionou-se a dimensão baseada no estudo de Srivastava *et al.* (2017), partindo-se do pressuposto que uma liderança eficaz poderia influenciar positivamente o desenvolvimento e aprendizagem dos colaboradores de determinada empresa, bem como influenciar de modo positivo a perspetiva de futuro de cada colaborador, numa ótica de desenvolvimento de carreira. No

entanto, com base no modelo conceptual, apresentado em 2004, por Miles e Mangold, o processo do *employer branding* parte de um conjunto de mensagens que são recebidas pelos colaboradores e transmitidas aos clientes, sendo que os sistemas de recursos humanos são considerados mensagens internas que fornecem informação sobre os procedimentos, os objetivos da organização, assim como a imagem que pretende passar para o mercado de trabalho. Ao se rejeitarem as hipóteses de antecedência positiva entre a liderança (orientada para a tarefa e para a relação) e os SPGRH, tal poderá significar que os sistemas de recursos humanos, de acordo com Miles e Mangold (2004), antecedem o *employer branding* – estando na mesma linha que a variável liderança – e não, tal como defendia Srivastava *et al.* (2017), que os SPGRH são uma das componentes que definem o *employer branding*.

O presente trabalho, tal como supramencionado, refere-se à empatia como domínio da IE, com maior foco na ótica de Goleman (1995), por ser considerado o impulsionador da IE. Assim como apresentado na metodologia, embora a escala utilizada para medir a empatia se tenha baseado no estudo de Goleman (1995), foram os autores Rego e Fernandes (2005) que a desenvolveram, num estudo realizado em Portugal. Neste trabalho formulou-se, igualmente, o objetivo de verificar em que medida a relação entre a liderança e os SPGRH é explicada pela empatia, como domínio da IE. Tal como previamente analisado, as hipóteses H3 e H4 permitiram avaliar a existência dessa relação, contudo também estas foram rejeitadas, concluindo que tanto a liderança orientada para a tarefa, como para a relação, não antecedem a empatia, como domínio da IE, não exercendo qualquer influência (positiva ou negativa).

O que se propõe ao longo do estudo é a relação entre as variáveis em contexto laboral, isto é, compreender em que medida a relação entre a liderança e os SPGRH é explicada pela empatia, como domínio da IE, tendo em conta que estas variáveis atuam num ambiente organizacional. Tal como afirmou Goleman (2015), a empatia é uma componente da IE facilmente reconhecida em contexto pessoal e profissional. Neste sentido, os resultados poderão estar associados ao

facto de os itens estarem ligados a questões do foro pessoal, questões que medem, em certo nível, a sensibilidade de determinada pessoa, ao invés de itens relacionados com a empatia em contexto laboral. Afirmarões como “vivo os problemas dos meus amigos como se fossem os meus problemas”, não refletem exatamente o que se pretende verificar neste estudo. Inclusive, esta conclusão vai ao encontro dos resultados da AFE da dimensão da empatia, onde este item (emp\_d) foi eliminado, por ser o item que menos contribuía para esta dimensão.

Relativamente à última análise realizada entre a empatia e os SPGRH foi possível comprovar, com base nos resultados, que perante a amostra composta somente com líderes orientados para a tarefa a empatia não antecede os SPGRH, ao passo que analisando a amostra composta pelos líderes orientados para a relação, os resultados indicam que a empatia antecede os SPGRH. Os líderes orientados para a tarefa, como já foi estudado, consistem em pessoas que têm como prioridade a definição de objetivos, o cumprimento de prazos, regendo-se por um método de trabalho. Já os líderes orientados para a relação, apesar de também se guiarem por um método de trabalho, entendem que existem outras competências de extrema relevância, como é o caso do desenvolvimento das relações interpessoais, da comunicação e o saber ouvir.

A explicação de que a empatia antecede os SPGRH, quando estamos perante uma liderança orientada para a relação, parte do pressuposto de que se determinada pessoa descrever outra, com quem menos gostou de trabalhar, num contexto relativamente positivo, então de acordo com a escala LPC esta detém um estilo de liderança orientada para a relação. Tal significa que essa pessoa terá mais disponibilidade para ouvir, que considera a comunicação crucial para o bom desempenho das suas funções, o que acaba por ter uma influência positiva no ambiente organizacional. Pode-se concluir então que essa pessoa será mais empática do que uma pessoa que se caracterize como um líder orientado para a tarefa. A empatia acaba por ser preponderante no carácter de determinada pessoa, afetando positivamente os SPGRH da empresa onde se encontra inserida, na medida em que um colaborador que consiga sentir empatia pelo próximo, terá

uma maior compreensão e estará mais recetivo a novas oportunidades de aprendizagem e a desafios que a organização possa ter para oferecer, fornecendo valor para si e para a empresa.

Como supramencionado, no que concerne à liderança orientada para a tarefa, nenhuma das relações se revelou significativa, ou seja, não existiu nenhuma relação de antecedência. No caso da liderança orientada para a relação, só se verificou antecedência entre a empatia e os SPGRH. Deste modo, como as relações não são significativas então não se pode testar a mediação, rejeitando assim a H5 que pretendia testar se a empatia como domínio da IE, seria uma variável mediadora da relação entre a liderança e os SPGRH, baseados no *employer branding*.

#### **4.1. Limitações do Estudo**

Ao longo da dissertação surgiram algumas questões que acabaram por limitar o presente estudo. Inicialmente, pretendia-se estudar em que medida é que a relação entre a liderança e o *employer branding* seria influenciada pelas componentes da IE, ou seja, numa primeira construção da questão de investigação englobou-se todas as componentes da IE, de acordo com Goleman (2015) – autoconsciência, autogestão, empatia e competência social – bem como as três componentes do *employer branding*, de acordo com o modelo apresentado por Srivastava *et al.* (2017) (reputação, cultura percebida e SPGRH). No entanto, quando que se iniciou a metodologia, compreendeu-se que seria um estudo ainda bastante complexo, pois teriam de ser testadas todas as relações entre todas as variáveis (a liderança era caracterizada por duas variáveis, a IE era composta por quatro e o *employer branding* por três, o que perfazia 26 hipóteses de estudo). Assim, nessa fase optou-se por alterar a questão de partida, simplificando-a ao reduzir as variáveis em estudo. Deste modo, procedeu-se à escolha da componente da IE empatia e à componente SPGRH, baseados no *employer branding*.

No presente trabalho foi escolhida a escala nominal do tipo *Likert* de três pontos, principalmente para tornar o tempo de resposta do questionário o menor possível. Contudo, esta escolha pode constituir uma das causas para se ter obtido todas as hipóteses rejeitadas, pois para a amostra que se obteve, teria sido relevante obter uma maior noção da exatidão nas respostas dadas pelos participantes. Analisando à posteriori, o ideal seria utilizar uma escala nominal do tipo *Likert* de 7 pontos, dado que se adequa a estatísticas multivariadas. A limitação passou por não haver uma clara distinção entre as razões precisas que distinguem as diferentes escalas, acabando por se ter optado por uma que originou flutuações na normalidade dos dados, sendo esta uma desvantagem da escala nominal do tipo *Likert* de três pontos.

Por último, a limitação prendeu-se com a tentativa de encontrar uma escala de IE apresentada por Goleman (2015) pois, tal como já foi referido, optou-se pela empatia como componente da IE. Todavia, não foi possível aceder às escalas de IE de Goleman (2015), optando-se pela escala apresentada por Rego e Fernandes (2005), validada em Portugal.

#### **4.2. Estudos Futuros**

Se surgisse uma oportunidade de replicar o presente estudo, com base no mesmo problema de investigação “O líder emocionalmente inteligente como fator crítico no *employer branding*”, seria pertinente fazer algumas alterações, nomeadamente ao nível da escolha das escalas das dimensões e ao nível da escolha do tipo de pontos da escala nominal de *Likert*. Ao nível da amostra, embora tenha consistido na mínima recomendada (10 participantes pela variável de maior dimensão, isto é, a que apresenta mais itens), o ideal seria 15 participantes pela variável de maior dimensão, o que neste estudo correspondia a 270 participantes.

Neste sentido, verifica-se que as propostas vão ao encontro das limitações apresentadas, tentando encontrar soluções que tornem viável e exequível um futuro estudo.

## 5. Capítulo V – Bibliografia

- Amaral, F. (2012). *Inteligência Emocional e Perceção da Performance*. (Dissertação de Mestrado). ISCTE, Lisboa.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Andrade, L. (2016). Comportamento Organizacional: Resposta do Líder (Slides 229-230). Lisboa, Portugal.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating Company - Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Braga, B. M., & Reis, G. G. (2016). Atraindo Talentos por Meio do Employer Branding. *GVEXECUTIVO*, 15.
- Cesário, F. (2016). Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Gestão do Talento (Matéria dada em aula). Lisboa, Portugal.
- Costa, R. (2011). *A Teoria dos 3 Estilos*. Obtido em 2017, de Dinâmicas e Coaching:  
<http://dinamicasecoaching.webnode.pt/lideran%C3%A7a/teorias%20da%20lideran%C3%A7a/teoria%20sobre%20estilos%20de%20lideran%C3%A7a-comportamentos%20do%20lider/a-teoria-do-3-estilos/>
- Cruz, M., Nunes, A., & Pinheiro, P. (2010). *Teoria Contingencial de Fiedler: A Aplicação Prática da Escala Least Preferred Co-worker*. Covilhã.



- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: O Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? *6(3)*, 161-174.
- Damásio, A. (2017). A Diferença entre Emoção e Sentimento. (T. M. Galileu: Entrevistador)
- Faria, L., & Barros, F. (Janeiro-Dezembro de 2016). Inteligência Emocional na Seleção de Pessoas: Um Estudo com Técnicos de Recursos Humanos. *PSIQUE, XII*, pp. 79-99.
- Finuras, P. (2016). A Globalização. Em P. Finuras, *Globalização, Diferenças Culturais e Gestão Internacional de Recursos Humanos* (pp. 11-30). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Goleman, D. (2015). *Como ser um Líder? A Importância da Inteligência Emocional* (1 ed.). Lisboa: Temas e Debates - Círculo de Leitores.
- Goleman, D. (2016). *Trabalhar com a Inteligência Emocional* (5 ed.). Lisboa: Temas e Debates - Círculo de Leitores.
- Haro, F. A., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M. I., Ramos, M., . . . Costa, R. (2016). *Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: PACTOR.
- Jago, A. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28, pp. 315-336.
- Lourenço, L. (2013). Evolução da Gestão de Pessoas (Matéria dada em aula). Lisboa, Portugal.
- Lourenço, L., & Guadalupe, T. (2017). *Liderator - A Excelência no Desporto*. Lisboa: Prime Books.
- Matias, D. (2012). *Inteligência Emocional em Alunos do 8º ano: Diferenças em Função de Variáveis Sociodemográficas*. (Dissertação de Mestrado). ISLA, Leiria.



- Matos, R. d. (10 de Junho de 2017). Capital de Risco. *Expresso*, p. 37.
- Miguel, A., Rocha, A., & Roehrich, O. (2008). Gestão das Emoções em Ambiente de Equipa. Em A. Miguel, A. Rocha, & O. Roehrich, *Gestão Emocional de Equipas em Ambiente de Projeto* (pp. 8-9). Lisboa: FCA - Editora de Informática.
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship*, 3(2-3), 65-87.
- Nascimento, A. (2013). A Marca do Empregador “Employer Branding” como Meio de Atrair Pessoas para as Organizações. Guarda, Portugal.
- Portal da Liderança. (2016). *Inteligência Social e Liderança Segundo Daniel Goleman*. Obtido de Website de Portal de Liderança: <http://www.portaldalideranca.pt/videos/4603-inteligencia-social-e-lideranca-segundo-daniel-goleman>
- Rebôcho, G. (2016). Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras: Gestão de Talento (Matéria dada em aula). Lisboa, Portugal.
- Sabino, A. (2017). O Processo de Investigação em Ciências Sociais e Humanas (Matéria dada em aula). Lisboa, Portugal.
- Srivastava, P., Bhatnagar, J., & Prat, A. (2017). A Multi-Dimensional Scale for Measuring Employer Brand. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 52(4), 659-674.
- Vinayak, P. C., Khan, B. M., & Jain, M. C. (2017). Employer Branding: Sustainable Competitive Advantage for Organisations. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 6(3), 41-44.



## Anexos

### Anexo 1 – Questionário

No âmbito da dissertação para a conclusão do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ministrada pela Universidade Europeia Laureate International Universities, pretende-se estudar “o líder emocionalmente inteligente como fator crítico no *employer branding*”.

O método utilizado para este estudo será um questionário, apresentado abaixo, cujas respostas permitirão estudar a relação entre a liderança e o *employer branding*, mediada por uma das componentes da inteligência emocional, a “empatia”. Manter-se-á o anonimato e a confidencialidade das respostas, sendo estas utilizadas unicamente para o referido estudo.

✎ A precisão na análise dos resultados dependerá da honestidade da sua resposta, desse modo pretende-se que o questionário seja preenchido de forma espontânea, não existindo respostas certas ou erradas (responda ao seu ritmo, contudo não pense muito na resposta que irá dar).

✎ Leia com atenção as instruções que lhe vão sendo dadas, em cada parte do questionário.

✎ Se desejar modificar a sua resposta risque-a totalmente, voltando depois a assinalar a que deseja.

✎ Por favor não deixe nenhuma questão por responder.

**Muito obrigada pela sua atenção e colaboração!**

*Patrícia Guitana*



O preenchimento das seguintes questões são somente de carácter estatístico, para análise dos resultados do presente trabalho, mantendo-se a confidencialidade dos dados recolhidos. Na maioria das questões terá apenas de seleccionar com uma cruz a sua opção de resposta.

**Por favor, indique:**

**1. Sexo**

Feminino	
Masculino	

**2. Estado civil**

Solteiro(a)	
Casado(a)	
Divorciado(a)	
Viúvo(a)	

**3. Idade:** \_\_\_\_\_ anos

**4. Habilitações literárias**

Até ao 9º ano (inclusive)	
Até ao 12º ano (inclusive)	
Licenciatura	
Mestrado ou Doutoramento	

**5. Posição hierárquica**

Administrador; Diretor	
Supervisor/Chefia	
Operacional	

**6. Área funcional**

Administração; Direção	
Marketing & Vendas	
Contabilidade	
Recursos Humanos	
Receção/Concierge/Reservas	
Restauração & Bebidas	
Andares	
Manutenção	
Economato	

**7. Antiguidade** na atual Empresa:  
\_\_\_\_\_ anos

**8. Tempo de trabalho**  
(independentemente da  
empresa): \_\_\_\_\_ anos



## QUESTIONÁRIO

Pense em todas as diferentes pessoas com quem já tenha trabalhado em empregos, clubes sociais, projetos de estudantes, ou o que seja. De seguida, pense na única pessoa com quem poderia trabalhar menos bem, isto é, a pessoa com quem teve mais dificuldade em realizar o trabalho. Esta é a pessoa (colega, chefe ou subordinado) com quem menos quereria trabalhar. Descreva essa pessoa, circulando os números nos pontos apropriados, em cada um dos seguintes pares de adjetivos bipolares. Trabalhe rapidamente. Não existem respostas certas ou erradas.

Gentil	8	7	6	5	4	3	2	1	Rude
Amigável	8	7	6	5	4	3	2	1	Maldosa
Inflexível	1	2	3	4	5	6	7	8	Flexível
Tensa	1	2	3	4	5	6	7	8	Descontraída
Distante	1	2	3	4	5	6	7	8	Próxima
Insensível	1	2	3	4	5	6	7	8	Sensível
Cordial	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostil
Entediante	1	2	3	4	5	6	7	8	Interessante
Conflituosa	1	2	3	4	5	6	7	8	Harmoniosa
Melancólica	1	2	3	4	5	6	7	8	Alegre
Acessível	8	7	6	5	4	3	2	1	Reservada
Maledicente (Ato de dizer mal)	1	2	3	4	5	6	7	8	Leal



Não inspira confiança	1	2	3	4	5	6	7	8	Confiável
Atenciosa	8	7	6	5	4	3	2	1	Arrogante
Antipática	1	2	3	4	5	6	7	8	Simpática
Agradável	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradável
Hipócrita	1	2	3	4	5	6	7	8	Sincera
Amável	8	7	6	5	4	3	2	1	Indelicada


De seguida, indique o grau de concordância com cada uma das afirmações que lhe é apresentada, assinalando com uma cruz uma das três possíveis alternativas, em que:

1	2	3
Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo

	1	2	3
a. Quando algum amigo meu ganha um prémio, sinto-me feliz por ele.			
b. Sou indiferente à felicidade dos outros.			
c. Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio.			
d. Vivo os problemas dos meus amigos como se fossem os meus problemas.			
e. Fazer parte desta organização seria benéfico para a carreira de um indivíduo.			
f. Esta organização fornece oportunidades de aprendizagem para se trabalhar em diferentes projetos.			
g. Esta organização comunica um claro progresso profissional para os seus colaboradores.			
h. Esta organização valoriza a contribuição individual dos seus colaboradores, recompensando-os de acordo.			



## Anexo 2 – Envelope



Chamo-me Patrícia Guitana, licenciada em Gestão Hoteleira, e sou aluna do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos na Universidade Europeia.

Muito obrigada pela colaboração no preenchimento do questionário!

Depois de preenchido, por favor, feche o envelope.

## Anexo 3 – Caracterização da Amostra

1º passo – Análise descritiva das variáveis qualitativas

### Estatísticas

		Sexo	Estado Civil	Habilitações Literárias	Posição Hierárquica	Área Funcional
N	Válido	190	190	190	190	190
	Omisso	0	0	0	0	0

### ❖ Sexo

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Feminino	103	54,2	54,2	54,2
	Masculino	87	45,8	45,8	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

❖ Estado Civil

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Solteiro(a)	93	48,9	48,9	48,9
	Casado(a)	85	44,7	44,7	93,7
	Divorciado(a)	11	5,8	5,8	99,5
	Viúvo(a)	1	,5	,5	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

❖ Habilitações Literárias

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Até ao 9º ano (inclusive)	58	30,5	30,5	30,5
	Até ao 12º ano (inclusive)	79	41,6	41,6	72,1
	Licenciatura	47	24,7	24,7	96,8
	Mestrado ou Doutoramento	6	3,2	3,2	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

❖ Posição Hierárquica

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Administrador; Diretor	6	3,2	3,2	3,2
	Supervisor/Chefia	27	14,2	14,2	17,4
	Operacional	157	82,6	82,6	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

❖ Área Funcional

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Administração; Direção	4	2,1	2,1	2,1
	Marketing&Vendas	12	6,3	6,3	8,4
	Contabilidade	6	3,2	3,2	11,6
	Recursos Humanos	4	2,1	2,1	13,7
	Receção/Concierge/Reservas	82	43,2	43,2	56,8
	Restauração&Bebidas	35	18,4	18,4	75,3
	Andares	31	16,3	16,3	91,6
	Manutenção	13	6,8	6,8	98,4
	Economato	3	1,6	1,6	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

## 2º passo – Análise das frequências, relativa às variáveis quantitativas escalares

(Nota: Para tal, foi necessário transformar as variáveis escalares em ordinais)

### ❖ Idade

#### Estatísticas

Idade		
N	Válido	190
	Omisso	0
Média		37,02
Desvio Padrão		13,249
Mínimo		18
Máximo		71
Percentis	25	25,00
	50	35,00
	75	46,00



#### Classes de Idade

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	De 18 a 25 anos	49	25,8	25,8	25,8
	De 26 a 35 anos	50	26,3	26,3	52,1
	De 36 a 46 anos	48	25,3	25,3	77,4
	De 47 a 71 anos	43	22,6	22,6	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

### ❖ Antiguidade na atual empresa

#### Estatísticas

Antiguidade na atual Empresa		
N	Válido	190
	Omisso	0
Média		8,158
Desvio Padrão		9,9382
Mínimo		,5
Máximo		53,0
Percentis	25	1,000
	50	3,500
	75	13,000



*O Líder Emocionalmente Inteligente como Fator Crítico no Employer Branding*



### Classes de Antiguidade na atual Empresa

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Até 1 ano	65	34,2	34,2	34,2
	De 2 a 3 anos	30	15,8	15,8	50,0
	De 4 a 13 anos	49	25,8	25,8	75,8
	De 14 a 53 anos	46	24,2	24,2	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

### ❖ Tempo de trabalho (independentemente da Empresa)

#### Estatísticas

Tempo de trabalho (independentemente da Empresa)

N	Válido	190
	Omisso	0
Média		14,703
Desvio Padrão		13,0033
Mínimo		,5
Máximo		60,0
Percentis	25	3,000
	50	12,000
	75	22,000



### Classes de Tempo de Trabalho (independentemente da Empresa)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Até 3 anos	49	25,8	25,8	25,8
	De 4 a 12 anos	50	26,3	26,3	52,1
	De 13 a 22 anos	45	23,7	23,7	75,8
	De 23 a 60 anos	46	24,2	24,2	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

## Anexo 4 – Análise Genérica Descritiva

### ❖ Dimensão LPC

#### Estatísticas

LPC por classes

N	Válido	190
	Omisso	0
Média		2,07
Desvio Padrão		,929
Mínimo		1
Máximo		3
Percentis	25	1,00
	50	2,00
	75	3,00



#### LPC por classes

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Líder tarefa	75	39,5	39,5	39,5
	Determinado pela pessoa	26	13,7	13,7	53,2
	Líder relação	89	46,8	46,8	100,0
	Total	190	100,0	100,0	



#### LPC\_2Dim

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Líder Tarefa	89	46,8	46,8	46,8
	Líder Relação	101	53,2	53,2	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

❖ Dimensão empatia

**Empatia\_a: Quando algum amigo meu ganha um prêmio, sinto-me feliz por ele**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo	4	2,1	2,1	2,1
	Nem discordo, nem concordo	20	10,5	10,5	12,6
	Concordo	166	87,4	87,4	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

**Emp\_b recodificada**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Concordo	25	13,2	13,2	13,2
	Nem discordo, nem concordo	42	22,1	22,1	35,3
	Discordo	123	64,7	64,7	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

**Empatia\_c: Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo	7	3,7	3,7	3,7
	Nem discordo, nem concordo	28	14,7	14,7	18,4
	Concordo	155	81,6	81,6	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

**Empatia\_d: Vivo os problemas dos meus amigos como se fossem os meus problemas**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo	27	14,2	14,2	14,2
	Nem discordo, nem concordo	81	42,6	42,6	56,8
	Concordo	82	43,2	43,2	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

❖ Dimensão SPGRH

**Sistemas e processos de gestão de recursos humanos\_e: Fazer parte desta organização seria benéfico para a carreira de um indivíduo**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo	9	4,7	4,7	4,7
	Nem discordo, nem concordo	75	39,5	39,5	44,2
	Concordo	106	55,8	55,8	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

**Sistemas e processos de gestão de recursos humanos\_f: Esta organização fornece oportunidades de aprendizagem para se trabalhar em diferentes projetos**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo	20	10,5	10,5	10,5
	Nem discordo, nem concordo	74	38,9	38,9	49,5
	Concordo	96	50,5	50,5	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

**Sistemas e processos de gestão de recursos humanos\_g: Esta organização comunica um claro progresso profissional para os seus colaboradores**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo	27	14,2	14,2	14,2
	Nem discordo, nem concordo	60	31,6	31,6	45,8
	Concordo	103	54,2	54,2	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

**Sistemas e processos de gestão de recursos humanos\_h: Esta organização valoriza a contribuição individual dos seus colaboradores, recompensando-os de acordo**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo	32	16,8	16,8	16,8
	Nem discordo, nem concordo	73	38,4	38,4	55,3
	Concordo	85	44,7	44,7	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

## Anexo 5 – Análise Fatorial Exploratória da Dimensão Empatia

### ❖ Empatia 4 itens

#### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,602
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	64,729
	gl	6
	Sig.	,000

#### Comunalidades<sup>a</sup>

	Inicial	Extração
Empatia_a: Quando algum amigo meu ganha um prémio, sinto-me feliz por ele	,193	,262
Empatia_c: Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio	,255	,721
Empatia_d: Vivo os problemas dos meus amigos como se fossem os meus problemas	,053	,068
Emp_b recodificada	,081	,106

Método de Extração: Máxima Verossimilhança.

#### Variância total explicada

Fator	Total	Autovalores iniciais		Total	Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
		% de variância	% cumulativa		% de variância	% cumulativa
1	1,697	42,428	42,428	1,157	28,933	28,933
2	,953	23,817	66,245			
3	,811	20,265	86,510			
4	,540	13,490	100,000			

Método de Extração: Máxima Verossimilhança.

#### Matriz dos fatores<sup>a</sup>

	Fator 1
Empatia_c: Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio	,849
Empatia_a: Quando algum amigo meu ganha um prémio, sinto-me feliz por ele	,512
Emp_b recodificada	,326
Empatia_d: Vivo os problemas dos meus amigos como se fossem os meus problemas	,261

Método de Extração: Máxima Verossimilhança.

### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,468	4

### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Empatia_a: Quando algum amigo meu ganha um prémio, sinto-me feliz por ele	7,5895	1,672	,344	,367
Emp_b recodificada	7,9263	1,338	,212	,474
Empatia_c: Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio	7,6579	1,411	,450	,249
Empatia_d: Vivo os problemas dos meus amigos como se fossem os meus problemas	8,1526	1,421	,175	,509



Item Emp\_d eliminado

### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,509	3

### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Empatia_a: Quando algum amigo meu ganha um prémio, sinto-me feliz por ele	5,3000	,973	,345	,416
Emp_b recodificada	5,6368	,603	,271	,595
Empatia_c: Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio	5,3684	,784	,427	,255

❖ Empatia 3 itens

**Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,569
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	54,645
	gl	3
	Sig.	,000

**Comunalidades<sup>a</sup>**

	Inicial	Extração
Empatia_a: Quando algum amigo meu ganha um prémio, sinto-me feliz por ele	,190	,263
Empatia_c: Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio	,231	,714
Emp_b recodificada	,081	,109

Método de Extração: Máxima Verossimilhança.

**Variância total explicada**

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1,602	53,397	53,397	1,086	36,196	36,196
2	,849	28,298	81,695			
3	,549	18,305	100,000			

Método de Extração: Máxima Verossimilhança.

**Matriz dos fatores<sup>a</sup>**

	Fator 1
Empatia_c: Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio	,845
Empatia_a: Quando algum amigo meu ganha um prémio, sinto-me feliz por ele	,512
Emp_b recodificada	,331

Método de Extração: Máxima Verossimilhança.

## Anexo 6 – Análise Fatorial Exploratória da Dimensão Sistemas e Processos de Gestão de Recursos Humanos

### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,770
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	198,131
	gl	6
	Sig.	,000

### Comunalidades

	Inicial	Extração
Sistemas e processos de gestão de recursos humanos_e: Fazer parte desta organização seria benéfico para a carreira de um indivíduo	,280	,357
Sistemas e processos de gestão de recursos humanos_f: Esta organização fornece oportunidades de aprendizagem para se trabalhar em diferentes projetos	,405	,554
Sistemas e processos de gestão de recursos humanos_g: Esta organização comunica um claro progresso profissional para os seus colaboradores	,414	,573
Sistemas e processos de gestão de recursos humanos_h: Esta organização valoriza a contribuição individual dos seus colaboradores, recompensando-os de acordo	,312	,404

### Variância total explicada

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,401	60,031	60,031	1,888	47,197	47,197
2	,655	16,369	76,400			
3	,522	13,058	89,457			
4	,422	10,543	100,000			

Método de Extração: Máxima Verossimilhança.



### Matriz dos fatores<sup>a</sup>

	Fator 1
Sistemas e processos de gestão de recursos humanos_g: Esta organização comunica um claro progresso profissional para os seus colaboradores	,757
Sistemas e processos de gestão de recursos humanos_f: Esta organização fornece oportunidades de aprendizagem para se trabalhar em diferentes projetos	,744
Sistemas e processos de gestão de recursos humanos_h: Esta organização valoriza a contribuição individual dos seus colaboradores, recompensando-os de acordo	,636
Sistemas e processos de gestão de recursos humanos_e: Fazer parte desta organização seria benéfico para a carreira de um indivíduo	,597

### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,776	,777	4

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Sistemas e processos de gestão de recursos humanos_e: Fazer parte desta organização seria benéfico para a carreira de um indivíduo	7,08	3,057	,516	,280	,754
Sistemas e processos de gestão de recursos humanos_f: Esta organização fornece oportunidades de aprendizagem para se trabalhar em diferentes projetos	7,19	2,641	,627	,405	,697
Sistemas e processos de gestão de recursos humanos_g: Esta organização comunica um claro progresso profissional para os seus colaboradores	7,19	2,482	,637	,414	,690
Sistemas e processos de gestão de recursos humanos_h: Esta organização valoriza a contribuição individual dos seus colaboradores, recompensando-os de acordo	7,31	2,617	,549	,312	,740

## Anexo 7 – Teste de Hipóteses (Escala LPC Geral)

### ❖ LPC Geral: Correlação e Regressão Linear

#### Estatísticas Descritivas

	N	Média	Desvio Padrão
Escala Least Preferred Coworker	190	72,35	27,506
Empatia	190	2,88	,343
Sistemas e processos de gestão de recursos humanos	190	2,65	,521
N válido (listwise)	190		

#### Correlações

		Escala Least Preferred Coworker	Empatia	Sistemas e processos de gestão de recursos humanos
Escala Least Preferred Coworker	Correlação de Pearson	1	-,113	,012
	Sig. (bilateral)		,122	,869
	N	190	190	190
Empatia	Correlação de Pearson	-,113	1	,174*
	Sig. (bilateral)	,122		,016
	N	190	190	190
Sistemas e processos de gestão de recursos humanos	Correlação de Pearson	,012	,174*	1
	Sig. (bilateral)	,869	,016	
	N	190	190	190

\*, A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

## Regressão

#### Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Escala Least Preferred Coworker <sup>b</sup>		Inserir

a. Variável Dependente: Sistemas e processos de gestão de recursos humanos

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

#### Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,012 <sup>a</sup>	,000	-,005	,523

a. Preditores: (Constante), Escala Least Preferred Coworker

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	,007	1	,007	,027	,869 <sup>b</sup>
	Resíduo	51,366	188	,273		
	Total	51,374	189			

a. Variável Dependente: Sistemas e processos de gestão de recursos humanos

b. Preditores: (Constante), Escala Least Preferred Coworker

## Regressão

### Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Escala Least Preferred Coworker <sup>b</sup>		Inserir

a. Variável Dependente: Empatia

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

### Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,113 <sup>a</sup>	,013	,007	,342

a. Preditores: (Constante), Escala Least Preferred Coworker

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	,282	1	,282	2,419	,122 <sup>b</sup>
	Resíduo	21,934	188	,117		
	Total	22,216	189			

a. Variável Dependente: Empatia

b. Preditores: (Constante), Escala Least Preferred Coworker

## Regressao

### Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Empatia <sup>b</sup>	.	Inserir

a. Variável Dependente: Sistemas e processos de gestão de recursos humanos

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

### Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,174 <sup>a</sup>	,030	,025	,515

a. Preditores: (Constante), Empatia

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	1,561	1	1,561	5,893	,016 <sup>b</sup>
	Resíduo	49,812	188	,265		
	Total	51,374	189			

a. Variável Dependente: Sistemas e processos de gestão de recursos humanos

b. Preditores: (Constante), Empatia

## Anexo 8 – Teste de Hipóteses (Divisão da Base de Dados)

### ❖ LPC Líder\_Tarefa: Correlação e Regressão Linear

#### Estatísticas Descritivas

	N	Média	Desvio Padrão
Escala Least Preferred Coworker	89	49,70	13,378
Empatia	89	2,90	,303
Sistemas e processos de gestão de recursos humanos	89	2,62	,511
N válido (listwise)	89		

#### Correlações

		Escala Least Preferred Coworker	Empatia	Sistemas e processos de gestão de recursos humanos
Escala Least Preferred Coworker	Correlação de Pearson	1	-,069	-,059
	Sig. (bilateral)		,519	,585
	N	89	89	89
Empatia	Correlação de Pearson	-,069	1	,041
	Sig. (bilateral)	,519		,702
	N	89	89	89
Sistemas e processos de gestão de recursos humanos	Correlação de Pearson	-,059	,041	1
	Sig. (bilateral)	,585	,702	
	N	89	89	89

#### Regressão

[ConjuntodeDados1] C:\Users\patr\OneDrive\Ambiente de Traba

#### Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Escala Least Preferred Coworker <sup>b</sup>		Inserir

a. Variável Dependente: Sistemas e processos de gestão de recursos humanos

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

#### Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,059 <sup>a</sup>	,003	-,008	,513

a. Preditores: (Constante), Escala Least Preferred Coworker

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	,079	1	,079	,300	,585 <sup>b</sup>
	Resíduo	22,932	87	,264		
	Total	23,011	88			

a. Variável Dependente: Sistemas e processos de gestão de recursos humanos

b. Preditores: (Constante), Escala Least Preferred Coworker

### Regressão

#### Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Escala Least Preferred Coworker <sup>b</sup>	.	Inserir

a. Variável Dependente: Empatia

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

#### Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,069 <sup>a</sup>	,005	-,007	,304

a. Preditores: (Constante), Escala Least Preferred Coworker

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	,039	1	,039	,420	,519 <sup>b</sup>
	Resíduo	8,051	87	,093		
	Total	8,090	88			

a. Variável Dependente: Empatia

b. Preditores: (Constante), Escala Least Preferred Coworker

### Regressão

#### Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Empatia <sup>b</sup>	.	Inserir

a. Variável Dependente: Sistemas e processos de gestão de recursos humanos

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

#### Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,041 <sup>a</sup>	,002	-,010	,514

a. Preditores: (Constante), Empatia

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	,039	1	,039	,148	,702 <sup>b</sup>
	Resíduo	22,972	87	,264		
	Total	23,011	88			

a. Variável Dependente: Sistemas e processos de gestão de recursos humanos

b. Preditores: (Constante), Empatia

### ❖ LPC Líder\_Relação: Correlação e Regressão Linear

### Estadísticas Descritivas

	N	Média	Desvio Padrão
Escala Least Preferred Coworker	101	92,32	20,324
Empatia	101	2,86	,375
Sistemas e processos de gestão de recursos humanos	101	2,67	,531
N válido (listwise)	101		

### Correlações

		Escala Least Preferred Coworker	Empatia	Sistemas e processos de gestão de recursos humanos
Escala Least Preferred Coworker	Correlação de Pearson	1	-,132	-,040
	Sig. (bilateral)		,188	,689
	N	101	101	101
Empatia	Correlação de Pearson	-,132	1	,272**
	Sig. (bilateral)	,188		,006
	N	101	101	101
Sistemas e processos de gestão de recursos humanos	Correlação de Pearson	-,040	,272**	1
	Sig. (bilateral)	,689	,006	
	N	101	101	101

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

## Regressao

### Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Escala Least Preferred Coworker <sup>b</sup>	.	Inserir

a. Variável Dependente: Sistemas e processos de gestão de recursos humanos

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

### Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,040 <sup>a</sup>	,002	-,008	,533

a. Preditores: (Constante), Escala Least Preferred Coworker

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	,046	1	,046	,161	,689 <sup>b</sup>
	Resíduo	28,172	99	,285		
	Total	28,218	100			

a. Variável Dependente: Sistemas e processos de gestão de recursos humanos

b. Preditores: (Constante), Escala Least Preferred Coworker

## Regressão

### Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Escala Least Preferred Coworker <sup>b</sup>	.	Inserir

a. Variável Dependente: Empatia

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

### Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,132 <sup>a</sup>	,017	,007	,374

a. Preditores: (Constante), Escala Least Preferred Coworker



### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	,245	1	,245	1,754	,188 <sup>b</sup>
	Resíduo	13,815	99	,140		
	Total	14,059	100			

a. Variável Dependente: Empatia

b. Preditores: (Constante), Escala Least Preferred Coworker

## Regressão

### Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

Modelo	Variáveis Inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Empatia <sup>b</sup>		Inserir

a. Variável Dependente: Sistemas e processos de gestão de recursos humanos

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

### Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,272 <sup>a</sup>	,074	,065	,514

a. Preditores: (Constante), Empatia

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	2,094	1	2,094	7,935	,006 <sup>b</sup>
	Resíduo	26,124	99	,264		
	Total	28,218	100			

a. Variável Dependente: Sistemas e processos de gestão de recursos humanos

b. Preditores: (Constante), Empatia